



Universidade
Potiguar

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

Gestão de Marketing



Alexandre Magalhães

UNIVERSIDADE POTIGUAR – UnP
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
NÚCLEO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA – NEaD

Gestão de Marketing

Livro-texto EaD

Natal/RN
2011

DIRIGENTES DA UNIVERSIDADE POTIGUAR – UnP

Reitoria

Sâmela Soraya Gomes de Oliveira

Pró-Reitoria de Graduação e Ação Comunitária

Sandra Amaral de Araújo

Pró-Reitoria de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação

Aarão Lyra

NÚCLEO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA DA UNIVERSIDADE POTIGUAR – UnP

Coordenação Geral

Barney Silveira Arruda

Gravação e Edição de Vídeos

Daniel Rizzi

Coordenação Acadêmica

Luciana Lopes Xavier

Coordenação de Logística

Helionara Lucena Nunes

Coordenação Pedagógica

Edilene Cândido da Silva

Supervisão de Logística (Mossoró)

Fábio Pereira da Silva

Design Instrucional

Priscilla Carla Silveira Menezes

Apoio Acadêmico

Flávia Helena Miranda de Araújo

Thalyta Mabel Nobre Barbosa

Úrsula Andréa de Araújo Silva

Coordenação de Produção de Recursos Didáticos

Michelle Cristine Mazzetto Betti

Assistente Administrativo

Eliane Ferreira de Santana

Gibson Marcelo Galvão de Sousa

Miriam Flávia Medeiros de Araújo

Ricardo Luiz Quirino da Silva

Revisão de Linguagem e Estrutura em EaD

Priscilla Carla Silveira Menezes

Thalyta Mabel Nobre Barbosa

Úrsula Andréa de Araújo Silva

M188g Magalhães, Alexandre.
Gestão de Marketing / Alexandre Magalhães.
– Natal: Edunp, 2011.
340p. : il. ; 20 X 28 cm

Ebook – Livro eletrônico disponível on-line
ISBN 978-85-61140-88-5

1. Gestão de Marketing. I. Título.

RN/UnP/SIB

CDU 658

Alexandre Magalhães

Gestão de Marketing

1ª Edição

Natal/RN
2011

EQUIPE DE PRODUÇÃO DE RECURSOS DIDÁTICOS

Organização

Luciana Lopes Xavier
Michelle Cristine Mazzetto Betti

Coordenação de Produção de Recursos Didáticos

Michelle Cristine Mazzetto Betti

Revisão de Linguagem e Estrutura em EaD

Úrsula Andréa de Araújo Silva

Ilustração do Mascote

Lucio Masaaki Matsuno

EQUIPE DE PRODUÇÃO DE MATERIAL DIDÁTICO

Delinea - Tecnologia Educacional

Coordenação Pedagógica

Margarete Lazzaris Kleis

Coordenação de Editoração

Charlie Anderson Olsen
Larissa Kleis Pereira

Coordenação de Revisão Gramatical e Normativa

Simone Regina Dias
Eduard Marquardt

Revisão Gramatical e Normativa

Flávia Bunn
Juliana Herling

Diagramação

Alexandre Alves de Freitas Noronha

Ilustrações

Alexandre Beck

ALEXANDRE MAGALHÃES

Seja bem-vindo!

Conhecido como Prof. Magalhães, sou bacharel em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (Univali), especialista em Gestão Estratégica de Empresas pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e mestre pela Univali, com linha de estudo em estratégias empresariais.

Atuei por aproximadamente 16 anos no varejo e desde 2002 sou professor titular do curso de Administração da Univali, orientando trabalhos de conclusão de estágio em assuntos como marketing, pesquisa de satisfação, segmentação de mercado, análise estratégica, planejamento estratégico, plano de negócios, consultoria, recursos humanos, entre outros, além de trabalhar em diversas consultorias empresariais na região da Grande Florianópolis.

E será uma satisfação compartilhar alguns conhecimentos sobre gestão de marketing com você!

GESTÃO DE MARKETING

É com grande satisfação que temos você como leitor deste *e-book*! Falamos em satisfação porque temos certeza de que você é especial. Se você tem acesso e agora lê estas linhas, então é porque, por vontade própria, você busca algo a mais para a sua vida, e este algo é o conhecimento – uma das coisas mais valiosas que existe e que, quando adquirimos, ninguém nos tira.

É sabido que o mundo empresarial está carente de pessoas capacitadas, que sejam competentes no agir e em tomar decisões administrativas. Dentro disso está a gestão de marketing.

Este material foi organizado com muito carinho em capítulos que abordam temas relacionados ao marketing utilizado pelas organizações para sobreviver no mercado, também conhecido como administração mercadológica.

Com esta breve apresentação, caro(a) aluno(a), esperamos motivá-lo(a) para os estudos relativos à gestão de marketing, os quais certamente ampliarão de forma significativa sua competência e habilidade no ambiente empresarial, uma vez que atitude você já tem.

Bons estudos!

Capítulo 1 - Fundamentos de marketing	13
1.1 Contextualizando	13
1.2 Conhecendo a teoria.....	14
1.2.1 Conceitos preliminares de marketing	14
1.2.2 Marketing.....	20
1.2.3 Compostos de marketing	29
1.2.4 Outros compostos de marketing	35
1.2.5 Ambiente de marketing	38
1.3 Aplicando a teoria na prática	49
1.4 Para saber mais	51
1.5 Relembrando	52
1.6 Testando os seus conhecimentos.....	53
Onde encontrar	53
Capítulo 2 - Estratégias de produto.....	55
2.1 Contextualizando	55
2.2 Conhecendo a teoria.....	56
2.2.1 Produto, tipologia e classificação de produtos	56
2.2.2 Decisões individuais de produtos.....	68
2.2.3 Decisões de linhas de produtos.....	80
2.2.4 Empresas de serviços e serviços de apoio ao produto.....	82
2.3 Aplicando a teoria na prática	88
2.4 Para saber mais	90
2.5 Relembrando	91
2.6 Testando os seus conhecimentos.....	92
Onde encontrar	94
Capítulo 3 - O ciclo de vida do produto	95
3.1 Contextualizando	95
3.2 Conhecendo a teoria.....	96
3.2.1 Desenvolvimento de novos produtos	96
3.2.2 Estágios do ciclo de vida do produto (CVP)	111
3.3 Aplicando a teoria na prática	122
3.4 Para saber mais	123
3.5 Relembrando	124
3.6 Testando os seus conhecimentos.....	125
Onde encontrar	126
Capítulo 4 - Estratégias e programas de preços	127
4.1 Contextualizando	127
4.2 Conhecendo a teoria.....	128
4.2.1 Conceitos básicos	128
4.2.2 Fatores determinantes na precificação	131
4.2.3 Estratégias de determinação de preços.....	152
4.3 Aplicando a teoria na prática	163
4.4 Para saber mais	165
4.5 Relembrando	166
4.6 Testando os seus conhecimentos.....	167
Onde encontrar	169

Capítulo 5 - Seleção e administração de canais de marketing – distribuição	171
5.1 Contextualizando	171
5.2 Conhecendo a teoria.....	172
5.2.1 Canais de distribuição	172
5.2.2 Comportamento e organização do canal	183
5.2.3 Gerenciamento de logística	191
5.2.4 Administração de varejo e atacado	195
5.3 Aplicando a teoria na prática	206
5.4 Para saber mais	208
5.5 Relembrando	208
5.6 Testando os seus conhecimentos.....	210
Onde encontrar	210
Capítulo 6 - Comunicações integradas de marketing	213
6.1 Contextualizando	213
6.2 Conhecendo a teoria.....	214
6.2.1 Mix de comunicações de marketing.....	214
6.2.2 Comunicação integrada	217
6.2.3 Estágios no desenvolvimento de comunicações	219
6.2.4 Propaganda.....	231
6.2.5 Promoção de vendas	242
6.2.6 Relações públicas.....	247
6.3 Aplicando a teoria na prática	250
6.4 Para saber mais	252
6.5 Relembrando	253
6.6 Testando os seus conhecimentos.....	254
Onde encontrar.....	255
Capítulo 7 - Planejamento e estratégias de marketing.....	257
7.1 Contextualizando	257
7.2 Conhecendo a teoria.....	258
7.2.1 Conceitos de planejamento	258
7.2.2 Estratégias de marketing.....	279
7.2.3 Processo de planejamento de marketing	281
7.3 Aplicando a teoria na prática	293
7.4 Para saber mais	295
7.5 Relembrando	296
7.6 Testando os seus conhecimentos.....	297
Onde encontrar	297

Capítulo 8 - Segmentação de mercado	299
8.1 Contextualizando	299
8.2 Conhecendo a teoria.....	300
8.2.1 Segmentação.....	300
8.2.2 Identificação do mercado	324
8.2.3 Posicionamento.....	327
8.3 Aplicando a teoria na prática	333
8.4 Para saber mais	335
8.5 Relembrando	335
8.6 Testando os seus conhecimentos.....	337
Onde encontrar	337
Referências	339

CAPÍTULO 1

FUNDAMENTOS DE MARKETING

1.1 Contextualizando

Marketing é um processo amplo e evolutivo, principalmente agora, com o mundo cada vez mais globalizado e com a concorrência ainda mais acirrada. Nesse contexto, os gestores devem estar aptos às mudanças.

Para alcançar seus objetivos e manter-se neste mercado mutante, as empresas utilizam o marketing como uma de suas ferramentas para conhecer e desenvolver produtos e serviços personalizados, promovendo ideias, bens e serviços que satisfaçam as necessidades de indivíduos e organizações.

Neste capítulo, buscamos expor os fundamentos e a evolução das definições básicas de marketing. Esses conceitos são largamente utilizados no nosso cotidiano, e são poucos os que se atentam para isso.

Diariamente, somos “inundados” com informações que nos fazem tomar uma série de decisões, inclusive no que tange ao nosso consumo. Primariamente, pode-se dizer que isso ocorre devido às nossas concepções sociais e psicológicas, que são influenciadas pelos esforços de marketing. As empresas utilizam seu composto de marketing, também conhecido como mix de marketing – seja no micro, seja no macroambiente.

Ao fim deste capítulo, você estará habilitado a:

- distinguir os principais conceitos para o entendimento de marketing;
- reconhecer a evolução das definições de marketing;
- explorar a(s) definição(ões) de marketing;

- identificar os conceitos do composto de marketing: produto, preço, praça e promoção, e outros;
- perceber a diferença entre o micro e o macroambiente que envolvem as organizações.

Pronto?

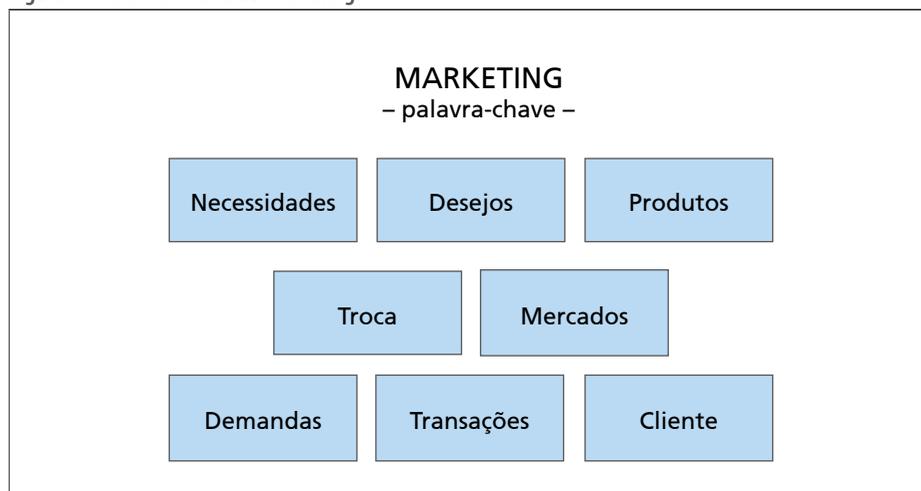
1.2 Conhecendo a teoria

1.2.1 Conceitos preliminares de marketing

Você já se perguntou o que é o marketing? Rapidamente, poderíamos responder: “É o que as empresas fazem conosco para consumirmos os produtos e serviços delas”. Na verdade, o conceito é bem mais amplo. Então, vamos lá!

Antes de definir marketing, temos que conhecer um pouco mais algumas palavras que envolvem tudo isso.

Figura 1 – Palavras-chave do marketing



Fonte: Magalhães (2011)

De maneira objetiva, definiremos a seguir algumas palavras-chave do marketing a partir das ideias propostas por Kotler e Armstrong (2003), e outros estudiosos do assunto.

Necessidades

A necessidade humana é um estado em que se percebe alguma privação. Os seres humanos têm muitas necessidades complexas. Para Limeira (2008), o estado de carência ou privação é algo essencial à pessoa. Existem dois tipos:

- **necessidade inata:** carência inerente à natureza humana e recorrente ao longo da vida;
- **necessidade adquirida:** contexto cultural e social, que evolui com o tempo e a experiência da sociedade.

Também podemos classificar as necessidades em:

- **biogênicas:** fatores fisiológicos, como fome, sede, frio;
- **psicogênicas:** origem psicológica, como poder, *status*, reconhecimento;
- **utilitárias:** como lavar roupa, passar a ferro, limpar o carro;
- **hedônicas:** necessidade de prazer, emoção, fantasia.

Desejos

Outro conceito básico em marketing é o de desejo humano, que, para Kotler e Armstrong (2003), são as necessidades humanas moldadas pela cultura e pelas características individuais. Os desejos são descritos em termos de objetos que satisfaçam necessidades. Quanto mais evoluída for a sociedade, mais desejos de consumo ela terá, fazendo com que as empresas invistam em produtos e serviços para a satisfação dos consumidores.

REFLEXÃO



Diante do que foi visto sobre necessidades e desejos, você já deve ter ouvido a seguinte frase: "O ser humano é um eterno insatisfeito!". O que você pensa sobre isso?

Demandas

As pessoas têm desejos quase infinitos, mas recursos limitados. Kotler e Armstrong (2003) explicam isso, afirmando que as pessoas escolhem produtos que proporcionem o máximo de satisfação possível em troca de seu dinheiro. Quando viabilizados pelo poder de compra de cada um, os desejos tornam-se demandas.

Logo, os consumidores percebem benefícios nos produtos e escolhem os que oferecem melhor satisfação de acordo com seus desejos e recursos financeiros.

Produtos

Um produto é qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo.

Kotler e Armstrong (2003) enfatizam que os produtos que mais alcançarem os desejos dos consumidores serão aqueles que mais farão sucesso no mercado. Portanto, é de extrema importância que as empresas saibam o que os consumidores realmente desejam, entretanto, o produto não se limita aos objetos físicos, e sim, a qualquer coisa que satisfaça a necessidade humana, como, por exemplo, serviços.

Aprofundaremos mais as definições sobre produto nos próximos capítulos.

Troca

Na linha de pensamento de Kotler e Armstrong (2003), troca é o ato de se obter um objeto desejado oferecendo algo como retorno, ou seja, a troca é somente uma das maneiras possíveis pelas quais as pessoas podem obter algo que desejam, satisfazendo muitas necessidades.

As pessoas não têm de se apropriar de objetos de outras pessoas ou viver de caridade, nem precisam possuir as habilidades necessárias para satisfazer cada necessidade por si mesma. Logo, podem fazer aquilo que sabem e trocar por artigos que necessitam ser feitos por outras pessoas.

Para que haja troca, segundo Kotler (*apud* LAS CASAS, 2006) é necessário que algumas condições sejam satisfeitas:

- há pelo menos duas partes envolvidas;
- cada parte tem algo que pode ser de valor para a outra;
- cada parte tem a capacidade de comunicação e de entrega;
- cada parte é livre para aceitar ou rejeitar a oferta;
- cada parte acredita estar em condições de lidar com a outra.

A troca é, portanto, a base para a comercialização e, conseqüentemente, para o marketing, no qual o princípio básico e ideal é que a troca satisfaça as duas partes. Cada uma deve oferecer algo de valor para a outra, sendo livres para aceitar ou rejeitar a oferta nesta transação.

Transações

De maneira simplista podemos dizer que uma transação é composta de uma troca de valores (que pode ser dinheiro) entre duas partes. Enfatizando isto, Kotler e Armstrong (2003) observam que nem toda transação envolve dinheiro, como a clássica transação monetária, mas pode ocorrer também como transação de permuta ou escambo, que é a simples troca de alguma coisa por outra.

Mercado

O conceito de transação leva ao conceito de mercado. Um mercado é o grupo de compradores reais e potenciais de um produto ou serviço.

Ele pode crescer em torno de um produto. Quanto mais aumenta o número de pessoas em uma sociedade, mais aumentará o número de comerciantes e de mercados.

Kotler e Armstrong (2003), de maneira ampla, colocam que o objetivo dos profissionais de marketing é entender as necessidades e os desejos de cada mercado e selecionar aqueles que podem atender melhor, ou seja, desenvolver produtos e serviços que gerarão valor e satisfação para seus clientes, resultando em vendas e, posteriormente, em lucro para a empresa.

LEMBRETE



Para o marketing funcionar, as empresas precisam estar atentas a todos estes conceitos e definições. Principalmente, devem dar uma atenção toda especial para “o cara”. E quem é ele? O cliente, pois, sem ele, nada disso faz sentido.

Cliente

De acordo com Limeira (2008), cliente, que também pode ser denominado consumidor, é o conjunto de indivíduos, grupos ou organizações que desempenha diferentes papéis ao longo do processo de compra e uso de produtos e serviços.

Churchill e Peter (2005) também se referem a clientes como consumidores, ou seja, pessoas que compram bens e serviços para seu próprio uso ou para presentear outras pessoas. Podem ser divididos em clientes ou consumidores “comuns” e os corporativos ou organizacionais, que participam de trocas comerciais:

- **cliente/consumidor comum:** compra bens e serviços para si próprio ou para presentear outras pessoas. Os consumidores incluem indivíduos ou grupos de pessoas como famílias, que fazem compras para satisfazer suas necessidades e desejos, resolver seus problemas ou melhorar suas vidas;
- **cliente/consumidor organizacional:** compra bens e serviços para empresas, órgãos governamentais e outras instituições, como hospitais e escolas. Os compradores organizacionais compram produtos para o funcionamento de suas próprias empresas (como suprimentos de escritório, máquinas, redes de computador) ou para vender para outras organizações ou consumidores.

No quadro a seguir podemos observar que os diferentes tipos de clientes podem exercer diferentes papéis nos processos de compra de produtos/serviços.

Quadro 1 – Tipos de clientes e seus papéis

TIPOS DE CLIENTES	PAPEL DO CLIENTE	EXEMPLOS	
		CONSUMO DE FRALDAS	COMPRA DE COMPUTADOR
USUÁRIO	Usufruir dos benefícios dos produtos	Criança que usa fraldas descartáveis	Gerente que usa computador da empresa onde trabalha
COMPRADOR	Efetuar a compra	Mãe que vai ao supermercado comprar fraldas descartáveis	Gerente de suprimentos que compra computadores para a empresa
FORMADOR DE OPINIÃO, INFLUENCIADOR	Exercer influência sobre o comprador	Alguém (amiga) que recomenda um tipo de fralda à mãe	Engenheiro que participa da decisão de compra de computadores para a empresa
DECISOR	Decidir pela compra, sem necessariamente usar o produto	Pai/mãe que pode decidir o que vai ser comprado	Gerente que decide as compras da organização onde trabalha

Fonte: adaptado de Limeira (2008, p. 7)

Antigamente, os profissionais de marketing e vendas podiam compreender os consumidores por meio da experiência diária e do contato direto da venda. Podemos exemplificar com o armazém perto das nossas casas, que vendia fiado “no caderninho”. Nesse caso, o profissional de marketing ou o homem de vendas era o dono do estabelecimento que conhecia todos da vizinhança, seus papéis de compra, suas preferências, suas peculiaridades etc.

Hoje o gestor de marketing, de acordo com Kotler e Armstrong (2003), necessita compreender os tipos e papéis de compra do consumidor e, principalmente, como os estímulos de marketing são transformados em reações de compra dentro da “caixa preta” (cabeça – mente) do consumidor. Essa “caixa preta” constitui-se de duas partes. Primeiro, as características do consumidor influem no modo como ele percebe e reage ao estímulo. Segundo, o próprio processo de decisão do consumidor afeta seu comportamento.

Portanto, podemos observar que cada consumidor tem necessidades e desejos diferentes. Conhecer as diferenças é o que permite personalizar a oferta de produtos e serviços e também a comunicação que as empresas devem fazer.

Um bom produto ou o melhor preço já não é mais garantia de sucesso. A união de vários fatores é que torna uma empresa mais competitiva que a outra e define quem permanecerá no mercado. O consumidor atual se mostra mais consciente e preocupado tanto em relação aos seus direitos quanto ao ato de consumir, logo os esforços de marketing que as empresas devem praticar são muito desafiadores.

PRATICANDO



Em um papel, escreva as palavras-chave do marketing (Figura 1) e, com suas palavras, tente defini-las brevemente. Depois, retorne ao que está exposto neste material, comparando com o que você escreveu.

Isto reforçará de maneira significativa o seu embasamento para os estudos seguintes.

1.2.2 Marketing

Marketing é uma expressão anglo-saxônica derivada da palavra *mercari*, do latim, que significa comércio ou ato de mercar, comercializar ou transacionar. Ou seja, marketing significa comercializar. Em outras palavras, está ligado ao processo de troca entre o cliente e a organização. Parece simples, mas não é bem assim.

Os conceitos de marketing evoluíram e continuam evoluindo com o passar do tempo, pois a forma de comercialização muda conforme as variações ambientais.

Podemos destacar que em certos momentos a produção era mais valorizada que outras áreas funcionais. Isso se dava pela escassez de produtos. Em outros momentos, as vendas eram mais valorizadas, devido ao excesso de ofertas do mercado. Hoje, o marketing engloba diversos fatores nas decisões de transações organizacionais. Portanto, você pode notar que o processo de comercialização passou por diferentes etapas, que, de acordo com Boone e Kurtz (*apud* LAS CASAS, 2006), são três eras: da produção, das vendas e do marketing.

De maneira mais didática, podemos observar no quadro a seguir tais momentos e suas peculiaridades.

Quadro 2 – Três eras na história do marketing

ERA	PERÍODO APROXIMADO	ATITUDE PREDOMINANTE
Era da produção	Antes dos anos 1920	Um produto bom venderá por si mesmo
Era das vendas	Antes dos anos 1950	Propaganda e venda criativas vencerão a resistência do consumidor e o convencerão a comprar
Era do marketing	Segunda metade do século 20	O consumidor é o rei. Busque uma necessidade e satisfaça-a

Fonte: adaptado de Boone e Kurtz (*apud* LAS CASAS, 2006, p. 5)

Reforçando, você deve notar que a partir dos anos 1950 o marketing passou a englobar todas as decisões sobre produção, vendas, preço, distribuição, promoção etc. Para que você entenda melhor esse processo evolutivo, vamos recorrer ao quadro a seguir, que destaca as principais definições e filosofias desenvolvidas a partir da segunda metade do século 20.

Quadro 3 – Sinopse da evolução das definições de marketing

AUTOR	ANO	DEFINIÇÃO DE MARKETING
American Marketing Association	1960	“O desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou utilizador.”
Ohio State University	1965	“O processo na sociedade pelo qual a estrutura da demanda para bens econômicos e serviços é antecipada ou abrangida e satisfeita por meio da concepção, promoção, troca e distribuição física de bens e serviços.”
Kotler e Sidney Levy	1969	“O conceito de marketing deveria abranger também as instituições não lucrativas.”
William Lazer	1969	“O marketing deveria reconhecer as dimensões sociais, isto é, levar em conta as mudanças verificadas nas relações sociais.”
David Luck	1969	“O marketing deve limitar-se às atividades que resultam em transações de mercado.”

Kotler e Gerald Zaltman	1969	"A criação, implementação e controle de programas calculados para influenciar a aceitabilidade das ideias sociais e envolvendo considerações de planejamento de produto, preço, comunicação, distribuição e pesquisa de marketing."
Robert Bartis	1974	"Se o marketing é para ser olhado como abrangendo as atividades econômicas e não econômicas, talvez o marketing como foi originalmente concebido reapareça em breve com outro nome."
Robert Haas	1978	"É o processo de descoberta e interpretação das necessidades e desejos do consumidor para as especificações de produtos e serviços, criar a demanda para esses produtos e serviços e continuar a expandir essa demanda."
Robert Haas	1978	Marketing industrial: "É o processo de descoberta e interpretação das necessidades, desejos e expectativas do consumidor industrial e das exigências para as especificações do produto e serviço, e continua por meio de efetiva promoção, distribuição, assistência pós-venda a convencer mais e mais clientes a usarem e a continuarem usando esses produtos."
Philip Kotler	1997	"É o processo de planejamento e execução desde a concepção, preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos de pessoas e organizações."

Fonte: adaptado de Cobra (1997, p. 27)

Vale ressaltar que o processo de definição de marketing é evolutivo, e não necessariamente as definições mais antigas perdem valor, pelo contrário, elas dão suporte para os pensamentos atuais. Você vai, a seguir, conhecer algumas definições adotadas na atualidade por alguns estudiosos do assunto.

A definição de marketing da American Marketing Association é "o processo de planejar e executar concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais" (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION *apud* CHURCHILL; PETER, 2005, p. 4).

Na visão de Kotler e Armstrong (2003, p. 3), “o marketing é um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, por meio da criação, oferta e troca de produtos e valor com os outros”.

Las Casas (2006) também possui uma opinião parecida. Para ele, o marketing engloba todas as atividades referentes às relações de troca, buscando satisfazer os desejos e as necessidades dos consumidores, levando em conta o meio ambiente de atuação e o impacto que este causa na sociedade, e visando sempre alcançar os objetivos da organização.

Churchill e Peter (2005, p. 4) enfatizam ainda que “a essência do marketing é o desenvolvimento de trocas em que organizações e clientes participam voluntariamente de transações destinadas a trazer benefícios para ambos”. Ou seja, por meio do processo de troca as organizações e os clientes voluntariamente acabam trazendo benefícios para ambos. Portanto, o marketing é usado para atrair consumidores e objetiva conhecê-los bem para fazer com que eles venham até o produto.

Você pode perceber diante desses conceitos que o marketing, com toda a sua complexidade, mostra a troca de bens ou serviços e busca sempre a satisfação dos consumidores finais. Envolve planejamento e execução do mercado bem como satisfação das necessidades dos consumidores. Às vezes, cria as necessidades, entretanto sempre procura atingir o principal objetivo da organização, que, na maioria dos casos, é a lucratividade.

Tipos de marketing

Mais uma vez podemos reforçar: o marketing é utilizado para desenvolver trocas que visam lucros ou não. De maneira didática, Churchill e Peter (2005) apontam alguns tipos de marketing que podem ser aplicados para ambos os fins.

Quadro 4 – Principais tipos de marketing

ERA	PERÍODO APROXIMADO	ATITUDE PREDOMINANTE
Produto	Marketing destinado a criar trocas para produtos tangíveis	Estratégias para vender os computadores Infoway
Serviço	Marketing destinado a criar trocas de produtos intangíveis	Estratégias da Hertz para alugar carros para viajantes

Pessoa	Marketing destinado a criar ações favoráveis em relação a pessoas	Estratégias para obter votos em uma campanha política de um candidato
Lugar	Marketing destinado a atrair pessoas para lugares	Estratégias para levar as pessoas para passar férias na Bahia
Causa	Marketing destinado a criar apoio para ideias e questões ou levar as pessoas a mudar comportamentos socialmente indesejados	Estratégias para coibir o uso de drogas ilícitas ou para aumentar o número de doadores de sangue
Organização	Marketing destinado a atrair doadores, membros, participantes ou voluntários	Estratégias para aumentar o número de associados do fã-clube do Roberto Carlos

Fonte: adaptado de Churchill e Peter (2005)

Observando o quadro anterior você pode ver que, dependendo do objetivo principal da organização, ela pratica certo tipo de marketing, logo, essa prática tem que estar alinhada à filosofia da empresa.

Filosofias de administração de marketing

Kotler e Armstrong (2003) definem a administração de marketing como esforços para obter trocas desejadas com mercados-alvo. Mas qual filosofia deveria conduzir esses esforços de marketing? E qual peso deve ser atribuído aos interesses da empresa, dos clientes e da sociedade, uma vez que eles podem ser conflitantes?

Para resolvermos essas questões, existem cinco diferentes orientações a partir das quais as organizações podem conduzir suas atividades de marketing: produção, produto, vendas, marketing e marketing social. Veja mais a seguir:

- **orientação para produção:** salienta que os compradores darão mais atenção a produtos que estiverem disponíveis e de preço mais acessível. Os gerentes de organizações dedicam-se à produção de baixo custo e a uma vasta distribuição;

- **orientação para produto:** enfatiza que os consumidores darão preferência a produtos que apresentem mais qualidade, com tecnologias atuais e de acordo com novas tendências. Os gerentes das organizações orientadas por produto enfatizam seus esforços em superar expectativas, com produtos melhores e mais inovadores, agregando melhorias no decorrer do tempo;
- **orientação para vendas:** o consumidor tende a se prender no vendedor, e, nesse caso, pode comprar menos. Dessa forma, o gerente da organização deve impulsionar um esforço mais agressivo perante as vendas;
- **orientação de marketing:** postula que, para se alcançar os objetivos organizacionais, é preciso determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvo e proporcionar as satisfações desejadas de maneira mais efetiva e eficiente do que seus concorrentes. Os conceitos de venda e marketing muitas vezes são confundidos. O conceito de venda vem “de dentro para fora”, ele começa na fábrica centrado nos produtos existentes e enfatiza vendas e promoções para a obtenção de lucro. Ao contrário do conceito de marketing, que vai “de fora para dentro”, pois começa por um mercado bem definido, busca as necessidades do consumidor e produz aquilo que ele deseja, satisfazendo-o e obtendo lucro;
- **orientação de marketing social:** pressupõe que a organização deveria inicialmente determinar as necessidades, desejos e interesses dos mercados-alvo, e em seguida proporcionar a satisfação desejada de maneira mais eficiente que seus concorrentes, de forma a manter ou melhorar o bem-estar do consumidor e da sociedade. O conceito de marketing social se preocupa com esse bem-estar e com problemas ambientais e serviços sociais.

Para os autores Churchill e Peter (2005, p. 6-9), as orientações podem ser explicadas de uma forma diferente. Confira mais detalhes a seguir:

- **orientação para produção:** mais focada na forma de fabricação do produto. Acredita que fabricando um melhor produto, os clientes terão preferência por ele. O marketing orientado para produção concentra esforços para que o produto tenha uma gama alta de distribuição e seja comprado;

- **orientação para vendas:** assume mais esforço do marketing para a venda de produtos amplamente disponíveis. Esse modelo é adotado nos casos em que a oferta é maior que a demanda;
- **orientação para marketing:** está associada ao processo de identificação das necessidades e desejos dos clientes, com produtos e serviços para satisfazê-los;
- **orientação para valor:** é assumir uma postura na qual agrega valor ao cliente, atendendo seus objetivos. Esse modelo de orientação é uma extensão da orientação de marketing.

Os autores sugerem que existem diversas formas de orientação que uma empresa pode definir para atuar no mercado escolhido. Essas orientações servem de referência para todas as áreas, inclusive a de vendas. Nesse caso, a atuação dos vendedores deve seguir a orientação estratégica adotada pela empresa.

Portanto, a administração de marketing é a maneira pela qual organizações agregam valor ao cliente e atingem seus objetivos. Ela proporciona uma série de processos, que tendem a influenciar e a refletir no auxílio às vendas. Eles permitem alcançar os objetivos por meio de planos estratégicos, compostos de marketing, implementação e controle de atividades do marketing e atendimento aos clientes do mercado em que atuam.

Podemos então ressaltar que, de acordo com os principais objetivos da organização, ela deve se comportar de maneira orientada em sua filosofia nos seus esforços de marketing para ser reconhecida pelos seus clientes na criação de valor e, conseqüentemente, atingir seus objetivos, que podem ser o lucro ou não.

É bem interessante quando Churchill e Peter (2005, p. 6-9) colocam a orientação para criar valor para os clientes como possibilidade ou uma extensão da filosofia de orientação de marketing, que se apoia em vários princípios e pressupostos sobre os clientes.

Princípios do marketing voltado para o valor

Os princípios são regramentos fundamentais nas ações de marketing empresarial voltado para a criação de valor. Veja em seguida mais detalhes:

- **princípio do cliente:** é a concentração das atividades de marketing em criar e entregar valor para o cliente. Pode ser relacionamento direto, quando a empresa comunica-se direto com os clientes de maneira individual, pois tem informações em seu banco de dados sobre nome, endereço, número de telefone, preferências etc.; ou relacionamento indireto, quando os clientes têm o conhecimento e o significado dos produtos e marcas por um período prolongado, mas os profissionais de marketing não os conhecem individualmente. Exemplos são Coca-Cola, Omo, Kibon e Ford;
- **princípio do concorrente:** oferta aos clientes um valor superior às outras opções da concorrência competitiva. Exemplo é a Hewlett-Packard, com seu suporte tecnológico *on-line* para os clientes;
- **princípio proativo:** as empresas procuram influenciar clientes ou grupo, ou seja, o ambiente para melhorar suas chances de sucesso;
- **princípio interfuncional:** com equipes interfuncionais, procuram melhorar a eficiência e a eficácia das atividades de marketing, ou seja, outras atividades da empresa no auxílio do marketing. Exemplos são pesquisas, tecnologia, aperfeiçoamento de produtos, desenvolvimento de novos produtos etc.;
- **princípio da melhoria contínua:** é a procura contínua para aperfeiçoar planejamento, implementação e controle de marketing;
- **princípio do *stakeholder*:** os *stakeholders* são atores (indivíduos ou grupos) que influenciam positiva ou negativamente uma organização, portanto esse princípio deve considerar o impacto de atividades de marketing sobre os relacionamentos e obrigações com os *stakeholders* de uma organização.

Quando Churchill e Peter (2005) colocam a importância da orientação de marketing para criar valor para os clientes, devem ser considerados os benefícios e os custos, que são avaliados pelos clientes a cada compra.

Figura 2 – Valor para o cliente

$$\text{Valor para o cliente} = \text{Benefícios percebidos} - \text{Custos percebidos}$$

Fonte: Magalhães (2011)

Os benefícios percebidos pelos clientes para comprar e usar produtos incluem:

- **benefícios funcionais:** tangíveis, recebidos em bens e serviços, por exemplo, uma ferramenta adequada para um concerto;
- **benefícios sociais:** as respostas positivas que os clientes recebem de outros por comprarem e usarem determinados produtos e serviços, como usar a camiseta do *Greenpeace* e ser elogiado pelos seus colegas;
- **benefícios pessoais:** são os bons sentimentos que os clientes experimentam pela compra, propriedade e uso de produtos ou pelo recebimento de serviços, como ler este material e pensar “estou apreendendo muito sobre marketing” ou mesmo o conforto em usar um bom par de chinelos;
- **benefícios experimentais:** é um prazer sensorial que os clientes obtêm com produtos e serviços, como saborear um bom chocolate.

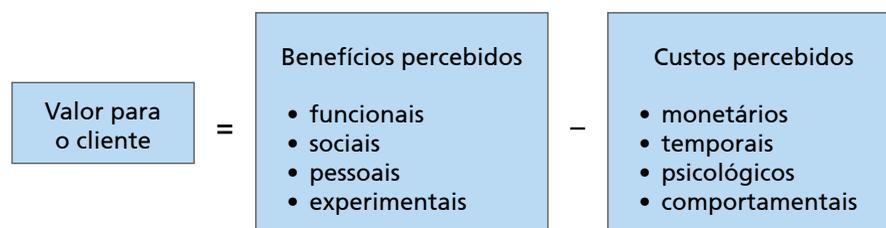
Em contrapartida, você precisa observar os custos que influenciam as avaliações dos clientes. São eles:

- **custos monetários:** a quantidade de dinheiro que os clientes pagam para receber produtos e serviços;
- **custos temporais:** a avaliação do tempo gasto comprando, alterando ou consertando produtos, por exemplo, esperar 20 dias para outro concerto do celular;

- **custos psicológicos:** a energia e/ou tensão mental envolvida em fazer compras importantes e aceitar os riscos de produtos e serviços que não tenham o desempenho esperado. Um exemplo disto seria a compra de um produto caro, como um carro seminovo, que envolve muitas preocupações;
- **custos comportamentais:** são associados ao comportamento físico requerido para comprar produtos e serviços, como ir a um shopping lotado e enfrentar uma fila enorme nos cinemas.

Com a figura a seguir, podemos ilustrar e reforçar o entendimento de como o cliente, valora suas compras, que é através da avaliação de quanto terá de benefícios e qual será o custo. Lembrando que tal avaliação se dá a partir da nossa percepção, que é individual – cada um tem a sua.

Figura 3 – Benefícios X custos



Fonte: Magalhães (2011)

1.2.3 Compostos de marketing

O composto de marketing é a combinação de ferramentas estratégicas que as empresas utilizam para criar valor aos clientes e alcançar seus objetivos. O composto de marketing também é conhecido como mix de marketing ou composto mercadológico.

Para empregar essas ferramentas, são usados quatro elementos básicos: produto, preço, praça (*p/ace* – ponto de distribuição) e promoção, denominados por McCarthy e Perreault (1997) como os 4Ps.

Existe muita discussão entre os estudiosos do assunto sobre qual a nomenclatura mais adequada para denominar o composto ou os 4Ps. E qual é a correta?

Podemos afirmar que, como não se trata de uma ciência exata, não há certo ou errado, e sim correntes de pensamentos diferentes, como a de Kotler e Armstrong (2003) que chamam atualmente o composto de marketing como os 4Ps do mix de marketing e concordam com outros autores com a ideia de ser um conjunto de ferramentas que a organização utiliza para alcançar o retorno desejado do seu mercado alvo.

Figura 4 – Os 4Ps do mix de marketing



Fonte: adaptado de Kotler e Armstrong (2003)

Como você pode observar, os 4Ps do mix de marketing envolvem uma série de fatores que os profissionais de marketing devem planejar de forma adequada ao posicionamento da empresa, frente aos seus clientes-alvo e à concorrência.

Reforçando, a estrutura dos elementos em que consiste o mix de marketing (preço, praça, produto e promoção) requer que os profissionais da área decidam sobre o produto e suas características, definam o preço e como distribuir o produto, e selecionem métodos para promovê-lo.

Em seguida, vamos conhecer melhor esses elementos, começando por produto.

Produto

O produto é um dos elementos do composto de marketing que está relacionado a um bem material ou à prestação de um serviço que tem como propósito a troca do produto a fim de receber uma remuneração ou valor atribuído ao mesmo.

Corroborando com essa afirmação, Churchill e Peter (2005, p. 20) apontam que “o produto refere-se a algo oferecido ao cliente pelos profissionais de marketing com o propósito de troca”.

O produto pode estar relacionado a um bem, que é um objeto físico, ou a um serviço, que pode estar acoplado na prestação de serviços – uma atividade desenvolvida para terceiros em troca de remuneração.

Dessa forma, o produto é um conjunto de atributos tangíveis e intangíveis, que interam características como marca, cor, embalagem e outros.

DEFINIÇÃO



Recorrendo ao **Dicionário Priberam da Língua Portuguesa**:

- **tangível** vem do latim *tangibilis*, isto é: o que pode ser tocado ou apalpado;
- **intangível** é o oposto, ou seja, algo que não se pode tocar, impalpável ou intocável.

Reforçando as ideias de produto, Kotler e Armstrong (2003) afirmam que o conceito de produto não se limita a objetos físicos, ou seja, qualquer coisa capaz de satisfazer uma necessidade pode ser chamada de produto.

Além dos bens tangíveis, você pode considerar como produto os serviços, atividades ou benefícios oferecidos para a venda, os quais são essencialmente intangíveis e não resultam na posse de nada. Como exemplo, um corte de cabelo, assistir a um show, hospedagem em um hotel etc.

Observe que o produto deve estar sincronizado com qualidade, padronização, modelos e tamanhos que atendam às exigências do consumidor e até na sua configuração, que é a exposição física do produto, como embalagem, marca, serviço etc.

Assim, você pode concluir que o produto é um elemento muito importante para que o composto de marketing seja desenvolvido e que seus objetivos sejam alcançados. Aprofundaremos mais sobre produto nos capítulos 2 e 3, que são específicos sobre o tema.

Preço

As empresas desenvolvem vários métodos e técnicas de preço para o uso de seus profissionais. Esse processo implica em estabelecer o preço do produto com diversas estratégias na chamada precificação, uma vez que esse preço costuma ser fundamental para os clientes.

O preço é mais um elemento do composto ou mix de marketing, que está relacionado ao valor que deverá ser atribuído ao produto, o qual pode estar de acordo com o valor agregado e compatível com o mercado.

“O preço refere-se ao valor em dinheiro que os profissionais de marketing agregam ao produto ou serviço oferecidos ao cliente” (CHURCHILL; PETER, 2005, p. 20). Ou seja, preço refere-se ao valor do produto que possa atrair o comprador no sentido de trocar dinheiro ou outra coisa pelo valor do produto. Portanto, é atributo do marketing agregar valor ao produto disponível.

Corroborando com a afirmação, Cobra (1997) enfatiza que o preço deve estar de acordo com o mercado, analisando a capacidade financeira do consumidor e identificando quem deseja atingir.

Portanto, para estabelecer o preço de um determinado produto, você deve avaliar o mercado e observar se o preço está compatível em relação a produtos similares. É preciso ainda estar atento ao público que

deseja atingir para que o preço esteja de acordo com a posição financeira dele, ou mercado-alvo, com intuito de agregar valor ao produto sem que o preço afete a sua propagação, se os aspectos citados não forem analisados previamente.

Pode-se observar que o preço também é um elemento muito importante para que o composto de marketing seja desenvolvido e para que os objetivos da empresa sejam alcançados.

Também aprofundaremos mais sobre o elemento preço no capítulo 4, que é específico sobre o assunto.

Praça

Em inglês *place*, traduzido para o português na literatura de marketing para praça ou ainda ponto, ponto de distribuição, distribuição e localização.

A praça ou distribuição é mais um elemento dos 4Ps e um instrumento do marketing de fundamental importância, pois refere-se ao acesso do cliente ao produto, avaliando aspectos como o tipo de comércio em que atua.

A definição de praça pode ser a forma mais acessível que as organizações precisam encontrar para ofertar ou levar seus produtos e serviços a seus clientes. Portanto, praça refere-se ao “canal de distribuição que será usado para que o produto possa chegar ao cliente, permitindo a troca” (CHURCHILL; PETER, 2005, p. 20).

Em sentido similar, para Cobra (1997), a praça ou ponto está ligada ao tipo de comércio, como varejo, atacado ou distribuidor, e como será utilizado o sistema de transporte. Todos esses pontos estão relacionados à escolha do canal de distribuição.

Portanto, você deve observar que esse canal é tão importante quanto os demais elementos do composto de marketing, pois está relacionado à oferta e ao posterior acesso do cliente ao produto.

Não diferentemente dos outros elementos dos 4Ps, vamos nos dedicar mais profundamente ao tema praça/distribuição no capítulo 5.

Promoção

A promoção é o quarto elemento do composto de marketing e envolve as atividades que comunicam os pontos fortes do produto e convencem o público-alvo a adquiri-lo. Logo, a promoção é um elemento do composto de marketing muito visível em diversos setores, o qual se utiliza para a divulgação do produto e reconhecimento do cliente em relação a ele.

Também conhecida como comunicação de marketing, Churchill e Peter (2005) destacam que a promoção refere-se à forma como os profissionais de marketing informam, convencem e lembram os clientes sobre produtos e serviços, influenciando os consumidores no processo de compra em todos os seus estágios. Note que a sua mensagem tem a função de informar, lembrar, manipular ou influenciar o cliente a ponto de ele pensar que determinado produto pode ser a solução do seu problema.

SAIBA QUE



Corriqueiramente, ouvimos a mídia anunciar: "O shopping está em promoção! Não perca!" Pensamos: "Oba! Vamos lá, que está tudo barato!"

Como você já sabe um pouco mais sobre marketing, note que fazer promoção não é vender barato, e sim a forma de como comunicar ao público este preço barato. No marketing, promoção é promover, comunicar, informar, lembrar.

Na visão de autores como Cobra (1997), Kotler e Armstrong (2003), e Churchill e Peter (2005), a promoção constitui o elemento do composto de marketing responsável pela divulgação da empresa e do produto por meios pessoais e impessoais. O composto promocional é constituído de ferramentas como: propaganda, venda pessoal, promoção de vendas, relações públicas, publicidade, marketing direto e outros.

Não diferentemente dos outros elementos do composto mercadológico, o elemento "promoção" será mais aprofundado no capítulo 6.

Em uma breve revisão, podemos colocar que o composto de marketing, ou mix de marketing, ou ainda o composto mercadológico, é uma ferramenta

importante dentro das empresas. Ele está diretamente ligado ao sucesso das vendas e a funções que, ao serem desenvolvidas, podem ajudar na identificação das necessidades e satisfação do cliente, facilitando para que a empresa alcance seus objetivos e agregue valor ao cliente na aplicação correta desse composto.

Os 4Ps fazem do marketing um meio de estar atento às mudanças da sociedade que atingem diretamente o mercado.

1.2.4 Outros compostos de marketing

4As

Outro modelo de composto de marketing foi adotado por Richers (2000, p. 151) e denomina-se "4As", no qual se procura atender a uma necessidade de entrosamento dinâmico entre as áreas, concebendo marketing como "um conjunto de tarefas ou funções que precisam ser coordenadas para que se possa realizar as tarefas operacionais de maneira sequencial e a custos controláveis".

O autor acredita que a perspectiva gerencial apresenta uma fraqueza: as tarefas são "departamentalizadas". Essa forma operacional está prestes a dar lugar a processos que são conduzidos por equipes de trabalhos, em que cada elo da equipe pode ter diversas funções e tarefas, sempre atendendo ao desejo específico de um cliente da empresa e enfatizando que esta abordagem requer um sistema integrado de marketing – isto é, uma perspectiva sistêmica.

A ideia subjacente ao sistema 4As, explica Richers (2000), é que o marketing não deve ser concebido como um conjunto de funções desconexas, o que é muito comum nas práticas do marketing.

Você deve entender e utilizar o sistema como um conjunto contínuo, em que haja o entrosamento dos indivíduos e entre equipes, e o intercâmbio de seus elementos. Também é de suma importância que haja o fluxo das ideias contíguas e a noção de que as tarefas devem se adaptar continuamente às expectativas do mercado, quando ocorre a manipulação dos insumos de composto de marketing.

Cobra (1997) resume que os 4As são o composto mercadológico que promove a interação da empresa com o meio ambiente e avalia os resultados operacionais da adoção do conceito marketing em função dos objetivos da empresa.

O sistema 4As é definido por quatro elementos que são “análise, adaptação, ativação e avaliação” (RICHERS, 2000).

Em termos estruturais, os 4As podem ser classificados em dois grupos: os que possuem funções de apoio e são a análise e a avaliação; e os que possuem funções de linha, que são adaptação e ativação, no qual estes são exercidos por pessoas e equipes de produção e vendas a partir de metas preestabelecidas.

De maneira esquemática, podemos entender melhor o composto mercadológico dos 4As a seguir:

- **funções de apoio**

- **análise:** visa identificar as forças vigentes no mercado em que a empresa opera, ou pretende operar. **Como:** utilizando ferramentas do chamado sistema de informação de marketing, por exemplo: análise ambiental e competitiva, pesquisa de mercado, sistemas de informações (banco de dados) etc;
- **adaptação:** visa ajustar a oferta da empresa nas suas linhas de produtos e/ou serviços frente às forças externas do mercado, detectadas pela “análise”. **Como:** pensando produtos/serviços com relação a *design*, marca, embalagem, preço, assistência técnica etc.;

- **funções de linha**

- **ativação:** é o conjunto de medidas destinadas a fazer com que o produto atinja mercados pré-definidos e seja adquirido pelos compradores nas quantidades e com a frequência desejada. **Como:** por meio do uso da comunicação em distribuição e logística, comércio eletrônico, força de vendas, propaganda e promoção, dentre outros;
- **avaliação:** propõe-se a exercer controles regulares e esporádicos sobre os processos de comercialização e a interpretar seus resultados para realimentar o sistema com dados atualizados, a fim de permitir um ajuste nos processos futuros. **Como:** apurando controles, que podem ser avaliação de ambiente econômico e financeiro, aplicação de “feixe” de controles, auditoria de marketing etc.

Reforçando então as ideias de Richers (2000), a combinação dos elementos adaptação e ativação é denominada composto de marketing ou marketing mix dos 4Ps vistos anteriormente. Selecionar e dosar os instrumentos no composto de marketing disponíveis de forma racional e equilibrada é a responsabilidade máxima das equipes encarregadas do marketing de uma organização. Esta otimização garante o impacto de mercado adequado ao atendimento das metas.

4Cs

Os 4Cs são um modelo um pouco mais abrangente do composto mercadológico 4Ps. De acordo com Cobra (1997), os 4Cs foram sugeridos nos estudos do Prof. Robert Lauterborn, da Universidade da Carolina do Norte, em que enfatizava que, para uma empresa ser bem sucedida, precisa ser administrada com foco no cliente.

Você deve observar que a ênfase deve ser dada ao custo para o consumidor dos produtos ofertados para atender as suas necessidades e desejos, comunicando os benefícios ao seu cliente ou público-alvo. Dessa forma, proporciona a ele toda a conveniência em termos de facilidades de compra e de entrega, além de uma variada gama de serviços.

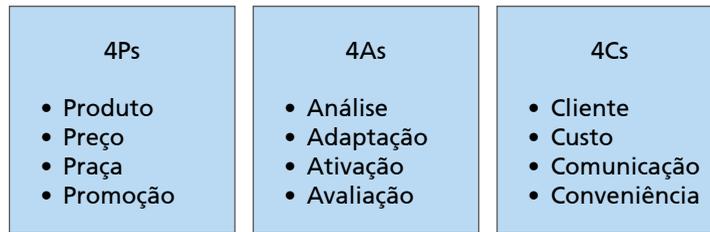
De maneira esquemática, podemos entender melhor os 4Cs da seguinte forma:

- cliente (solução para o cliente);
- custo (custo para o cliente);
- conveniência;
- comunicação.

Para Kotler e Armstrong (2003), a proposta dos 4Cs é muito válida, pois ela sugere que o conceito dos 4Ps leva em conta o ponto de vista do produtor/vendedor, e não o do comprador.

A questão não é qual é a melhor ou quantos "Ps", "As" ou "Cs" devem ser ou ter o composto mercadológico, e sim qual estrutura deve ser a mais útil no desenvolvimento de programas de marketing.

Figura 5 – Composto de marketing



Fonte: adaptado de Cobra (1997)

Na figura 5 podemos reforçar o entendimento dos compostos de marketing abordados neste material. Os compostos mercadológicos, independente de qual ou quais são utilizados, são ferramentas fundamentais do marketing, pois, com o estudo de suas variáveis, as organizações conseguem respostas que desejam do mercado-alvo dentro do ambiente de marketing em que estão inseridas.

A seguir, você deve entender melhor o que é o ambiente de marketing.

1.2.5 Ambiente de marketing

O ambiente de marketing de uma empresa é constituído de agentes (*stackholders*) e forças que estão fora do controle do marketing, que influem na habilidade da administração da empresa em desenvolver e manter transações bem-sucedidas com seus consumidores-alvo.

Como já visto, para ser bem-sucedida, a empresa deve adaptar seu mix ou composto de marketing às tendências e desenvolvimento nesse ambiente, que, na visão de Kotler e Armstrong (2003), é constituído de um microambiente e um macroambiente.

Microambiente

O microambiente é composto da empresa e de forças próximas (agentes), que afetam sua habilidade para servir a seus clientes. Neste ambiente, de acordo com Kotler e Armstrong (2003), estão a própria empresa, fornecedores, empresas do canal de marketing, mercados de clientes, concorrentes e públicos.

Entenda a seguir um pouco mais sobre cada um destes agentes.

A empresa

Os profissionais de marketing, na execução do planejamento de marketing da empresa, devem ter o entendimento de como funcionam os grupos da própria empresa, como por exemplo, o alto escalão e os departamentos, como o financeiro, de pesquisa e desenvolvimento (P&D), de compras, de produção, de recursos humanos, de logística e distribuição e outros. Em suma, conhecer a empresa e seu funcionamento, com uma visão sistêmica.

Você pode observar que estes setores envolvidos são altamente inter-relacionados, compondo desta forma o ambiente interno da organização.

Fornecedores

Os fornecedores são empresas e indivíduos que proveem os recursos de que a empresa necessita para produzir seus bens e serviços, ou seja, são os agentes que suprem as necessidades de insumos das empresas para entregar valor ao cliente.

Os fornecedores podem afetar seriamente o marketing de uma empresa. Os profissionais de marketing devem controlar também a disponibilidade dos suprimentos e principalmente seus custos.

Intermediários de marketing

As organizações que ajudam a própria empresa a promover, vender e distribuir seus produtos para os compradores finais são conhecidas como intermediários de mercado. Para ficar mais claro, são consideradas intermediárias as organizações que, de alguma forma, auxiliam ou completam os propósitos da empresa contratante.

São exemplos de intermediários: revendedores, empresas de distribuição física, agências de serviços de marketing e intermediários financeiros. Para conhecê-los melhor, podemos listá-los:

- **revendedores:** são canais de distribuição que ajudam a empresa a colocar os produtos no alcance dos clientes, como os atacadistas e varejistas;

- **empresas de distribuição física:** também conhecidos como operadores logísticos, ajudam a empresa a estocar e transportar bens de consumo dos locais de origem até seus destinatários. Se for necessário estocar, essas empresas possuem depósitos ou terceirizam os mesmos. São em depósitos de estocagem que as empresas armazenam e protegem os bens antes do transporte para os locais destinados;
- **agências de serviços de marketing:** são empresas de pesquisa de mercado, agências de propaganda, empresas que trabalham na mídia e empresas de consultoria de marketing, que ajudam na definição dos mercados certos e promovem os produtos nesses mercados;
- **intermediários financeiros:** são bancos, financeiras, companhias de seguros e outros negócios que também ajudam nas transações financeiras ou fazem seguros contra riscos associados à venda e compra de bens. A grande maioria das empresas e dos clientes depende de intermediários financeiros para suas corriqueiras transações.

Cientes

A empresa deve conhecer muito bem seus atuais clientes ou os potenciais. Como já visto anteriormente, conhecer o cliente para lhe oferecer valor é uma premissa básica do marketing.

Ainda de acordo com Kotler e Armstrong (2003), o conhecimento do cliente é fundamental para a empresa operar com eficiência em cinco tipos de mercados:

- **mercados consumidores:** indivíduos e/ou grupos que compram bens e serviços para consumo pessoal;
- **mercados industriais:** organizações que compram bens e serviços para processamento posterior ou para uso em seu processo de produção;
- **mercados revendedores:** organizações que compram bens e serviços para revendê-los com lucro;
- **mercados governamentais:** órgãos governamentais que compram bens e serviços para oferecer serviços públicos ou transferi-los para outros que precisam deles;

- **mercados internacionais:** compradores estrangeiros, incluindo consumidores, produtores, revendedores e governos.

Você pode notar que cada tipo de mercado tem características especiais que exigem estudos criteriosos por parte da empresa que pretende atendê-los.

Concorrentes

Os concorrentes são mais um dos agentes do microambiente de marketing da empresa.

Toda empresa possui vários concorrentes. Os conceitos básicos de marketing enfatizam que, para ser bem sucedida, uma empresa deve satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores melhor que seus concorrentes.

Nenhuma estratégia de marketing é adequada para todas as empresas. Cada uma deve levar em consideração seu próprio tamanho e sua posição na indústria em relação aos seus concorrentes.

Públicos

Um público é qualquer grupo que tenha um interesse real ou potencial ou que cause impacto na capacidade da empresa de alcançar seus objetivos. As empresas têm sete tipos de públicos:

- **público financeiro:** influencia a capacidade da empresa em obter fundos, como, por exemplo, bancos, casas de investimento, acionistas etc.;
- **públicos ligados à mídia:** são aqueles que divulgam novidades, notícias e opiniões editoriais, como jornais, revistas, rádios, televisão etc.;
- **públicos governamentais:** a empresa deve considerar que as ações dos governos podem influenciá-la diretamente;
- **grupos de interesse:** as decisões de marketing de uma empresa podem ser questionadas por organizações de consumidores, grupos ambientalistas, minoritários e outros;

- **públicos locais:** toda empresa tem públicos locais, tais como vizinhos e organizações de bairros, que também podem influenciar diretamente a empresa;
- **público geral:** uma empresa precisa se preocupar com a atitude do público em geral em relação a seus produtos e atividades. A imagem que o público tem da empresa afeta suas compras;
- **público interno:** inclui trabalhadores da produção, dos departamentos administrativos, estagiários, voluntários, administradores, diretores e outros.

Uma empresa pode preparar planos de marketing para seus principais públicos bem como para seus clientes do mercado, no entanto tem também que estar atenta ao macroambiente, que você estudará com mais detalhe a seguir.

Macroambiente

Para os autores Kotler e Armstrong (2003), o macroambiente é composto de forças sociais maiores que afetam todo o microambiente, como as forças demográficas, econômicas, físicas, tecnológicas, políticas e culturais.

Ambiente demográfico

“Demografia é o estudo da população humana em termos de tamanho, densidade, localização, idade, sexo, raça, ocupação e outros dados estatísticos” (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 65). Possuir dados como densidade, localização, idade, sexo, raça e ocupação pode gerar informações valiosas para as tomadas de decisões em marketing, e as empresas que querem conhecer significativamente seus clientes tem que buscar isso.

O ambiente demográfico é de grande interesse para os profissionais de marketing porque envolve pessoas, e são as pessoas que constituem os mercados. É incontestável que a população mundial cresce acentuadamente, e nesse contexto é que os profissionais de marketing observam oportunidades, uma vez que este crescimento tem implicações para o mercado. Afinal, crescimento populacional significa mais necessidades humanas a satisfazer.

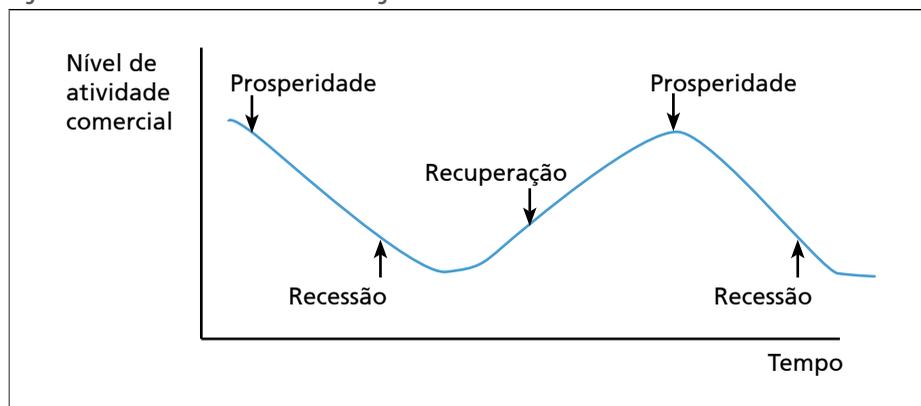
Ambiente econômico

O ambiente econômico é constituído de fatores que afetam o poder de compra e padrões de gasto do consumidor. Não diferentemente do ambiente demográfico, os profissionais de marketing têm que estar atentos às tendências e mudanças do mercado, bem como aos padrões de consumo da população, ou seja, à economia.

Para Churchill e Peter (2005), o ambiente econômico envolve a economia em geral, incluindo ciclos de negócios, padrões de gastos e renda do consumidor.

Os ciclos de negócios se dão pelos padrões de gastos que estão vinculados, ou o padrão de atividade econômica, que passa pelas etapas de prosperidade, de recessão e de recuperação.

Figura 6 – Padrão básico de um ciclo de negócios



Fonte: Churchill e Peter (2005, p. 29)

Sabemos, na prática de nosso dia a dia, que os nossos padrões de gastos estão diretamente ligados a nossa renda, ou seja, à renda do consumidor.

O ciclo de vida de negócios, ilustrado na Figura 6, reflete na saúde geral da economia, ou seja, a renda individual das famílias influencia a probabilidade de os consumidores comprarem produtos ou não. Posto isso, os profissionais de marketing se orientam por meio de indicadores como a renda do consumidor, como, por exemplo, renda bruta, renda disponível e discricionária.

Renda do consumidor

Veja a seguir os diferentes tipos de renda:

- **renda bruta:** a quantia total de moeda ganha em um ano por um indivíduo ou família;
- **renda disponível:** o dinheiro que sobra para um indivíduo ou família depois do pagamento de impostos, ou seja, depois dos impostos sobre a renda, os indivíduos podem gastar ou poupar;
- **renda discricionária:** o dinheiro que sobra para um indivíduo ou família depois do pagamento de impostos e despesas essenciais.

No Brasil é perceptível que as condições econômicas melhoraram com a adoção do Plano Real, que levou os índices de inflação a níveis mais aceitáveis. Não distante disso, os profissionais de marketing têm que estar atentos para as mudanças das variáveis econômicas mais importantes, tais como renda, custo de vida, taxas de juros, poupança e empréstimo, pois elas têm grande impacto no mercado.

Ambiente natural

O ambiente natural envolve recursos naturais que os profissionais de marketing necessitam como *inputs* (entradas), que são afetados pelas atividades de marketing, ou seja, recursos naturais disponíveis para a organização ou afetados por ela.

Os profissionais de marketing devem ter consciência para tendências no ambiente natural. Estudiosos como Kotler e Armstrong (2003) apontam algumas, aqui colocadas, para que possamos refletir:

- **falta de matérias-primas:** ar e água podem parecer recursos infinitos, mas alguns grupos veem um perigo em longo prazo. O suprimento de alimentos pode tornar-se um grande problema, uma vez que a quantidade de terras cultiváveis é limitada e devido ao número cada vez maior de áreas urbanas;

- **aumento do custo da energia:** um recurso não-renovável, o petróleo está criando sérios problemas para futuros crescimentos econômicos. Outras fontes de energia, como a elétrica, solar, nuclear e eólica, são alternativas que estão sendo adotadas, mas ainda persiste que a principal matriz energética da maioria dos países é o petróleo;
- **aumento dos níveis de poluição:** muitas indústrias prejudicam a qualidade do meio ambiente natural. Por outro lado, a população é crescente e suas necessidades devem ser atendidas. O crescimento da população pode ser visto como uma oportunidade, mas não deve ser desconsiderado como uma ameaça, porque, para atender essas necessidades, as empresas precisarão produzir cada vez mais, e facilmente podemos perceber que isto ampliará o nível de poluição no planeta. Essa preocupação deve ser uma constante. Muitas empresas já estão sofrendo sérios problemas por não aparentarem se preocupar com tais questões, outras pelo contrário, são muito bem vistas por promoverem em seus processos produtivos o chamado “desenvolvimento sustentável”, com métodos de controle de poluição, tais como filtros antipoluição, centros de reciclagem e sistemas de aterros;
- **intervenção governamental no gerenciamento de recursos naturais:** várias agências governamentais têm papel ativo na proteção do meio ambiente. Essas preocupações e esforços dependem de acordo com as políticas adotadas em cada país. No Brasil não é diferente, onde podemos observar cada vez mais as intervenções do governo nas ações, principalmente das empresas que diretamente exploram nossas riquezas naturais.

A administração de marketing deve ficar atenta às questões relacionadas ao meio ambiente natural. Sabemos que muitas vezes os interesses são conflitantes, mas os clientes, e não só os órgãos competentes, estão cada vez mais atentos às práticas organizacionais – principalmente às predatórias – e aos princípios ecológicos, tão em voga atualmente. As empresas não querem ter suas imagens “arranhadas”, portanto, práticas sustentáveis são bem vistas.

Nessas práticas, começam a surgir diversas formas que as empresas estão utilizando para sua promoção. Uma delas é o marketing verde, que são “atividades de marketing destinadas a atender o desejo dos clientes de proteger o ambiente” (CHURCHILL; PETER, 2005).

CURIOSIDADE



Você sabia que existem empresas que, mesmo tendo que gerar lucros, fazem uma espécie de “marketing negativo” sobre seus produtos e serviços? Chamamos esta prática de demarketing, ou seja, “o esforço para reduzir a demanda por um produto ou serviço” (CHURCHILL; PETER, 2005). O demarketing é utilizado pelas empresas por questões relacionadas à responsabilidade social e ambiental ou por imposições legais.

Vejamos alguns exemplos:

- distribuição de energia elétrica: “Poupe luz”;
- água e saneamento: “Economize água, ela pode faltar e o planeta agradece”;
- indústria de bebidas: “Beba com moderação”;
- indústria de cigarros: “Fumar é prejudicial à saúde”.

Ambiente tecnológico

O ambiente tecnológico consiste em forças que afetam novas tecnologias, criando produtos e oportunidades de mercado, no entanto, toda nova tecnologia substitui uma tecnologia antiga (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

Novas tecnologias criam novos mercados e oportunidades. O profissional de marketing deve estar atento para as novas tendências de tecnologia, observando:

- **velocidade maior das mudanças tecnológicas:** muitos dos produtos comuns que temos hoje em dia não estavam disponíveis cem ou mesmo 30 anos atrás. As empresas que não se atualizam em relação às mudanças tecnológicas descobrem, rapidamente, que seus produtos estão obsoletos. Em consequência, perderão novas oportunidades de mercado;
- **oportunidades limitadas:** atualmente, os cientistas estão trabalhando com um vasto leque de novas tecnologias que irão provocar uma revolução em nossos produtos e processos de produção;

- **orçamento elevado para P&D:** os Estados Unidos são líderes mundiais em gastos com pesquisa e desenvolvimento (P&D). Atualmente, muitas empresas alocam o pessoal de marketing em grupos de pesquisa de P&D para tentar obter desses grupos uma orientação de mercado mais eficaz;
- **concentração em pequenas melhorias:** como resultado do alto custo do desenvolvimento e introdução de novas tecnologias e produtos, muitas empresas estão fazendo pequenas melhorias em seus produtos, em vez de se arriscarem com grandes inovações;
- **crescente regulamentação:** à medida que os produtos se tornam mais complexos, as pessoas têm uma maior necessidade de saber se estes são seguros, portanto nota-se um aumento significativo do nível de exigência, tanto por parte das empresas produtoras, quanto dos clientes.

É de suma importância que os profissionais de marketing entendam o ambiente tecnológico, suas mudanças e as várias maneiras pelas quais novas tecnologias podem atender as necessidades humanas.

Ambiente político

O ambiente político é constituído por leis, agências governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam várias organizações e indivíduos em uma dada sociedade. "As decisões de marketing são fortemente afetadas pelos acontecimentos no ambiente político" (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 75). As leis que regulam as atividades econômicas foram desenvolvidas por várias razões, das quais podemos listar:

- proteger as empresas umas das outras;
- proteger os consumidores de práticas comerciais desleais;
- proteger os interesses da sociedade de determinadas operações comerciais sem restrições.

Podemos observar várias mudanças nos órgãos governamentais que legislam sobre o cumprimento de leis, como o surgimento de agência reguladoras, seja para o setor público, privado ou do terceiro setor. Além disso, crescem também grupos de defesa do consumidor e o seu poder. Esses órgãos reguladores podem ter um grande impacto sobre o desempenho de marketing de uma empresa.

Novas leis e suas aplicações continuarão a surgir. As empresas devem estar atentas a essas modificações ao planejarem seus produtos e programas de marketing. Os profissionais de marketing precisam conhecer as principais leis que protegem a competição, os consumidores e a sociedade.

Ambiente cultural

O ambiente cultural é composto de instituições e outras forças que afetam os valores básicos, percepções, preferências e o comportamento da sociedade. Apresentamos a seguir características culturais que podem afetar o marketing, baseadas nas ideias de Kotler e Armstrong (2003):

- **persistência de valores culturais:** as pessoas em uma dada sociedade têm muitas crenças e valores;
- **valores e crenças básicas:** são passados de pai para filho e reforçadas nas escolas, igrejas, no trabalho e pelo governo, como, por exemplo, trabalho, casamento, família, caridade, honestidade etc.;
- **valores e crenças secundários:** estão mais suscetíveis a mudanças. A crença no casamento é uma crença básica; a crença de que as pessoas deveriam casar jovens é secundária. Os profissionais de marketing podem mudar valores secundários, mas dificilmente mudariam valores centrais, do tipo “não se case”;
- **mudanças nos valores culturais secundários:** embora os valores básicos sejam bastante persistentes, mudanças culturais ocorrem. Por exemplo, a porcentagem das pessoas que valorizam a beleza corporal e o bem-estar vem aumentando constantemente ao longo dos anos. Os profissionais de marketing querem atender a essas tendências com produtos e apelos de comunicação apropriados.

Muitas empresas veem o ambiente de marketing como um elemento incontrolável ao qual devem adaptar-se, ou seja, aceitam passivamente o ambiente do marketing e não tentam desafiá-lo. Já outras empresas têm uma perspectiva de administração ambiental. Em vez de simplesmente observar e reagir, adotam ações até agressivas para afetar os públicos e forças em seu ambiente de marketing.

REFLEXÃO



Dizem que há três tipos de empresa: as que fazem as coisas acontecerem, as que observam as coisas acontecerem e as que se perguntam o que aconteceu. Qual é o tipo da sua empresa?

1.3 Aplicando a teoria na prática

A necessidade dos clientes é opcional?

A facilidade de crédito e o expressivo aumento de consumo da classe C são os maiores responsáveis pelo aumento nas vendas da indústria automobilística. Mudanças no design, novos modelos e incremento de acessórios são alguns dos artifícios utilizados pelas montadoras para atrair esses potenciais clientes. Contudo, mesmo com esse aquecimento do mercado, as montadoras parecem estar negligenciando o princípio de marketing de identificar e satisfazer as necessidades dos clientes, justamente para gastar menos e vencer a disputa com a concorrência. São investidos tantos recursos para a criação de novos modelos e atualização, que itens fundamentais para o consumidor não são valorizados em favor do baixo custo de produção.

O caso do cinto de três pontos no banco traseiro exemplifica bem essa situação: é um artigo simples, mas um item fundamental de segurança, no entanto só está presente em carros com valor mais alto, pois nos populares ainda temos que nos contentar em ficar presos somente pela cintura. Então quer dizer que as pessoas têm que pagar mais para terem segurança em seus veículos? Do mesmo jeito que pagam adicionais para ter ar condicionado e mp3, que nada têm a ver com segurança?

Equiparando-os, é mesmo que dizer que a comodidade antecede a segurança. Onde fica a preocupação com o que os clientes precisam? Os pais que precisam prender as cadeirinhas de seus filhos, mas só podem ter um carro popular, como ficam?

Para que o marketing seja eficiente é preciso primeiro satisfazer as necessidades e depois surpreender os clientes. Ao que tudo indica as montadoras parecem não estar promovendo esforços para a segurança de seus clientes, pois os itens de segurança são tratados como opcionais, basta subir na tabela de preços e observar que os modelos mais caros é que dispõem de sistemas seguros de frenagem como ABS e EBD, bem como *air bags*. Por que não desenvolver meios de baratear a produção desses itens em vez de passar horas criando diferenciais, que acabam resultando numa mínima mudança no design da frente do veículo?

Em resumo, mesmo sem identificar e satisfazer as necessidades básicas dos clientes, as montadoras passaram para o passo seguinte de criar valor e desenvolver “necessidades” que até então não existiam (o som com entrada USB, por exemplo). E assim continuam vendendo e acirrando a disputa nesse mercado, demonstrando uma realidade que faz parte de muitas organizações: a preocupação em vencer a concorrência é tão importante, que são feitos diversos investimentos no desenvolvimento de novas características para os produtos para se colocar na liderança do mercado.

De nada adianta dedicar horas de trabalho desenvolvendo ações de marketing, se sua base, os clientes, fica em segundo plano na estratégia. Os gestores precisam estar mais atentos aos seus clientes, entendendo o que eles querem e precisam, pois com certeza eles terão insumos suficientes para desenvolver produtos de excelência que garantirão sua posição estável com clientes fiéis, ou do contrário, vendendo a qualquer custo e preocupados demais em combater os concorrentes, serão reféns das intempéries do mercado.

Fonte: FOGAÇA, N. **A necessidade dos clientes é opcional?** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-necessidade-dos-clientes-e-opcional/56787/>>. Acesso em: 19 jul. 2011.

Pergunto, então: como você avalia este aumento do consumo de automóveis e os procedimentos adotados pelas montadoras, considerando as noções de micro e macroambiente que estudamos neste capítulo?

Chegou a uma resposta? Compare: podemos perceber como foi importante iniciarmos nossos estudos conhecendo com mais cientificidade as palavras-chave do marketing, pois elas aparecem constantemente. De acordo com o caso, o aumento das vendas da indústria automobilística está ocorrendo devido ao aumento do consumo da classe C no país.

Se fizermos uma relação do que estudamos sobre o micro e macroambiente de marketing, notamos que as empresas (microambiente) estão participando de uma concorrência acirrada, provocando, em função disso, mudanças no macroambiente. Destas, podemos destacar mudanças no ambiente demográfico, tecnológico, político e principalmente no econômico, no aproveitamento da renda do consumidor.

Entretanto, como se trata do consumo por parte de clientes que se interessam por veículos populares, está havendo alterações também no ambiente cultural – “o sonho do carro zero”, no qual o nível de exigência não é muito alto com relação aos produtos.

Podemos então responder os questionamentos da autora do artigo da seguinte forma: resgatando os princípios de marketing, notamos que as empresas estão se orientando para a produção (foco nos custos e vendas em grande escala), e não na criação de valor para o cliente (necessidade de segurança). As empresas estão apenas tirando proveito da baixa exigência do consumidor para aumentar as vendas na acirrada competição deste mercado específico – carros populares.

1.4 Para saber mais



Título: Gestão de marketing: professores do departamento de mercadologia da FGV-EASP e convidados

Autor: DIAS, S. R.

Editora: Saraiva

Ano: 2006

Este livro é resultado de muitos trabalhos e pesquisas da conceituada equipe da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP). É um livro didático e objetivo, com recursos, como de casos e exemplos atuais e significativos, que ilustram e aplicam os conceitos de marketing, baseado na realidade do mercado brasileiro. A obra também possui indicações de vários sites para pesquisa no decorrer dos assuntos tratados.



Título: Marketing para o século 21: como criar, conquistar e dominar mercados

Autor: KOTLER, P.

Editora: Futura

Ano: 1999

Prof. Philip Kotler, um dos principais estudiosos de marketing do mundo, mostra neste livro como as empresas devem conquistar lucratividade, criando e administrando demanda a partir do foco nas diferentes necessidades dos clientes.



Título: Gestão do composto de marketing: visão integrada de produto, preço, distribuição e comunicação. Estratégias para empresas brasileiras. Casos e aplicações

Autor: URDAN, A. T.; URDAN, F. T.

Editora: Atlas

Ano: 2006

Este livro aborda a gestão integrada do composto de marketing (os 4Ps) no processo da administração de marketing, abrangendo três etapas principais: análise do contexto de marketing, gestão estratégica de marketing e gestão do composto de marketing. É um livro texto que integra um amplo conjunto de conceitos, princípios e métodos, ilustrados com casos e práticas da realidade empresarial no Brasil.

1.5 Relembrando

Neste capítulo, você aprendeu:

- os principais conceitos para o entendimento de marketing (necessidade humana, desejos, demandas, produtos, troca, transações, mercados, os tipos e papéis dos clientes);
- a importância da evolução das definições de marketing na era da produção, das vendas e na própria e atual era do marketing com seus diferentes tipos, que são: marketing de produto, de serviço, de pessoas, de lugares, de causas e de organizações;
- a filosofia de marketing das organizações, com suas principais orientações, que são: orientação para a produção, para o produto, para vendas, de marketing e de marketing social, e ainda na orientação para o valor. Dependendo da orientação, a empresa se comporta de maneira diferente com seus esforços de marketing;
- os princípios do marketing voltado para o valor ao cliente, que nas suas decisões de consumo avalia benefícios x custos percebidos;
- o composto de marketing, também conhecido como mix de marketing ou composto mercadológico, e o mais tradicional, os 4Ps (produto, preço, praça ou ponto de distribuição e promoção);
- os outros compostos de marketing, como os 4As (análise, avaliação, adaptação e ativação) e os 4Cs, composto por cliente (solução para o cliente), custo (custo para o cliente), conveniência e comunicação;
- que as empresas estão inseridas no microambiente, juntamente com agentes como fornecedores, empresas do canal de marketing, mercados de clientes, concorrentes e públicos. Este microambiente possui muitas peculiaridades;
- que o macroambiente que envolvem as organizações é composto de forças sociais maiores que afetam todo o microambiente, como: forças demográficas, econômicas, físicas, tecnológicas, políticas e culturais.

1.6 Testando os seus conhecimentos

- 1) Os clientes podem ser: usuário, comprador, influenciador e decisor. Explique o papel de cada um deles, exemplificando na prática.
- 2) Pense em um produto de que você gosta. Faça um relato sobre como a indústria pensou este produto em cada um dos 4Ps.
- 3) Nas filosofias de administração de marketing, explique o que é a orientação para criar valor para o cliente.

Onde encontrar

CHURCHILL, G. A.; PETER, P. J. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2005.

COBRA, M. **Marketing básico**: uma abordagem brasileira. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

DICIONÁRIO PRIBERAM DA LÍNGUA PORTUGUESA. Disponível em: <<http://www.priberam.pt/dlpo/default.aspx>>. Acesso em: 1 ago. 2011.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2003.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing**: conceitos, planejamento e aplicações a realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2006.

LIMEIRA, T. M. V. **Comportamento do consumidor brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2008.

MCCARTHY, E. J.; PERREAULT JR., W. D. **Marketing essencial**. São Paulo: Atlas, 1997.

RICHERS, R. **Marketing**: uma visão brasileira. 6. ed. São Paulo: Negócio, 2004.

CAPÍTULO 2

ESTRATÉGIAS DE PRODUTO

2.1 Contextualizando

Agora que já obtemos entendimento sobre os fundamentos básicos e a evolução das definições básicas de marketing largamente utilizadas em nosso cotidiano de consumo, vamos aprofundar neste capítulo o primeiro elemento do composto de marketing: o “produto”.

Vamos conhecer algumas definições de produto e as várias possibilidades de classificá-los, utilizadas amplamente pelas organizações no planejamento das estratégias de seus produtos.

Esse planejamento envolve uma série de decisões importantes relacionadas ao produto (como marca, embalagem, rotulagem, dentre outras), seja na tomada de decisão individual de produto ou na linha de produtos que a empresa oferece ao público consumidor, que podem ser pessoas como nós ou outras empresas que necessitam deles para beneficiar ou para próprio uso.

Veremos que, combinada com o produto, existe uma parcela de serviços que pode ser pequena ou na totalidade. Ou seja, você verá que o produto pode ser considerado um serviço puro, conhecendo as empresas produtoras e prestadoras de serviços ou, ainda, as de apoio aos produtos.

Ao concluir este capítulo, você:

- conhecerá os principais conceitos sobre produto;
- saberá definir as mais importantes classificações de produtos e serviços;
- perceberá a importância das decisões relacionadas à marca, embalagens e rotulagens de produtos e serviços;

- entenderá a administração de linhas de produtos;
- terá noção das diferenças características na administração de serviços.

2.2 Conhecendo a teoria

2.2.1 Produto, tipologia e classificação de produtos

Definições de produto

Um *notebook*, uma motocicleta, férias em Porto Seguro, uma refeição no restaurante, os serviços financeiros *on-line* do Banco do Brasil e os conselhos de seu médico de família – todos são produtos.

Portanto, primeiramente, vamos acordar que um produto é qualquer coisa que pode ser oferecida a um mercado para apreciação, aquisição, atenção, utilização ou consumo, e que pode satisfazer um desejo ou necessidade.

McCarthy e Perreault (1997) afirmam que produto significa a oferta de uma empresa que satisfaz uma necessidade, podendo ser um bem físico, um serviço ou uma mistura de ambos. É muito importante a ideia de produto como satisfação de consumidores potenciais ou de benefícios para eles.

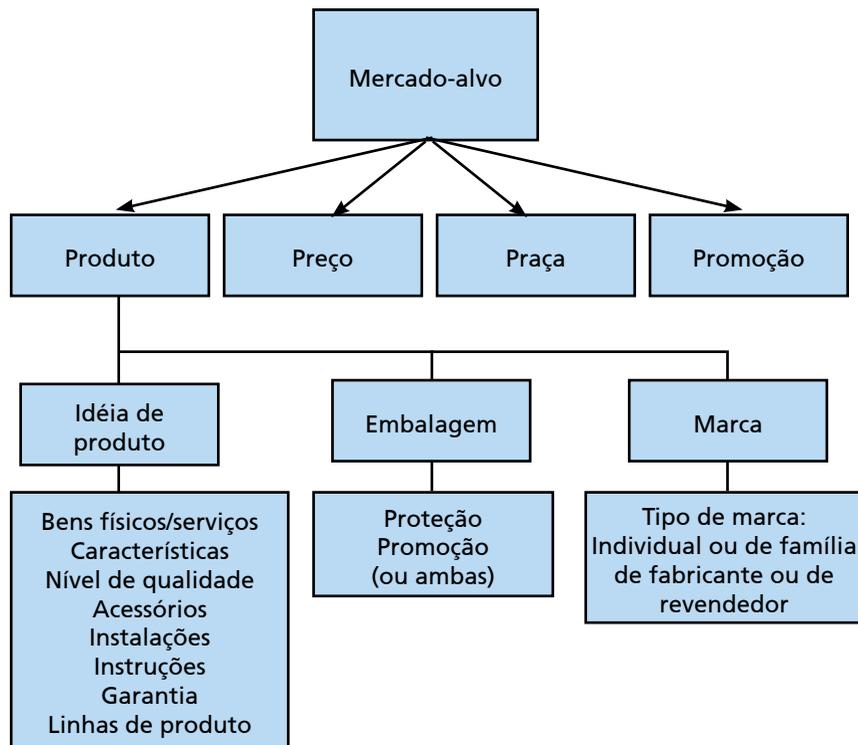
Gerentes que ficam presos a detalhes técnicos acabam pensando o produto em termos de componentes físicos, sendo que estes exercem pouco efeito sobre como a maioria dos consumidores vê o produto. Eles desejam apenas um produto que satisfaça suas necessidades.

Portanto, podemos considerar que o produto é uma peça fundamental da organização e, por meio deles, as empresas conseguem atingir seus objetivos pela satisfação dos desejos e necessidades de seus clientes. Vale ressaltar a importância de as empresas acompanharem as tendências do mercado, com conquistas tecnológicas e oferecendo produto de qualidade para se tornarem competitivas no mercado.

Ao desenvolver um produto, os profissionais de marketing devem primeiro identificar as necessidades básicas dos consumidores aos quais o produto irá satisfazer. Eles devem projetar o produto real e descobrir as formas de ampliá-lo, de modo a criar o conjunto de benefícios que irá satisfazer os consumidores

e por meio de um bom planejamento estratégico, esquematicamente ilustrado na figura 1, a seguir.

Figura 1 – Planejamento estratégico de produto



Fonte: adaptado de McCarthy e Perreault (1997)

Podemos notar que o “produto” é o primeiro do mix de marketing (4Ps) que deve ser planejado. Ou seja, o produto é a base de qualquer negócio, logo, é o foco inicial da ação mercadológica, compondo aquilo que a empresa cria, desenvolve e comercializa, objetivando o bem-estar dos clientes.

Reforçando, a oferta do produto para o mercado-alvo envolve um bem físico e/ou serviço que satisfaça as necessidades dos consumidores.

Para o planejamento das estratégias de marketing, os diversos tipos de produtos de uma empresa podem ser agrupados conforme suas exigências de compostos de marketing similares. Tais compostos terão certa abrangência, que se referem ao número de produtos diferentes que a empresa oferece, à extensão, ao número total de itens e profundidade, e à quantidade de variações oferecidas a cada produto da linha, conforme as ideias de Kotler (1998).

De acordo com Kotler e Armstrong (2003), os planejadores de produtos precisam pensar em três níveis de produtos e serviços. O nível mais fundamental é o central, ou seja, o produto central é aquilo que, de fato, o cliente está comprando, o qual ocupa a parte central do produto total. Nesse sentido, ao projetarem produtos, as empresas devem primeiramente definir o núcleo de benefícios que eles oferecerão aos compradores, devendo, para isso, entender a experiência total do cliente intrínseca à compra e ao uso do produto.

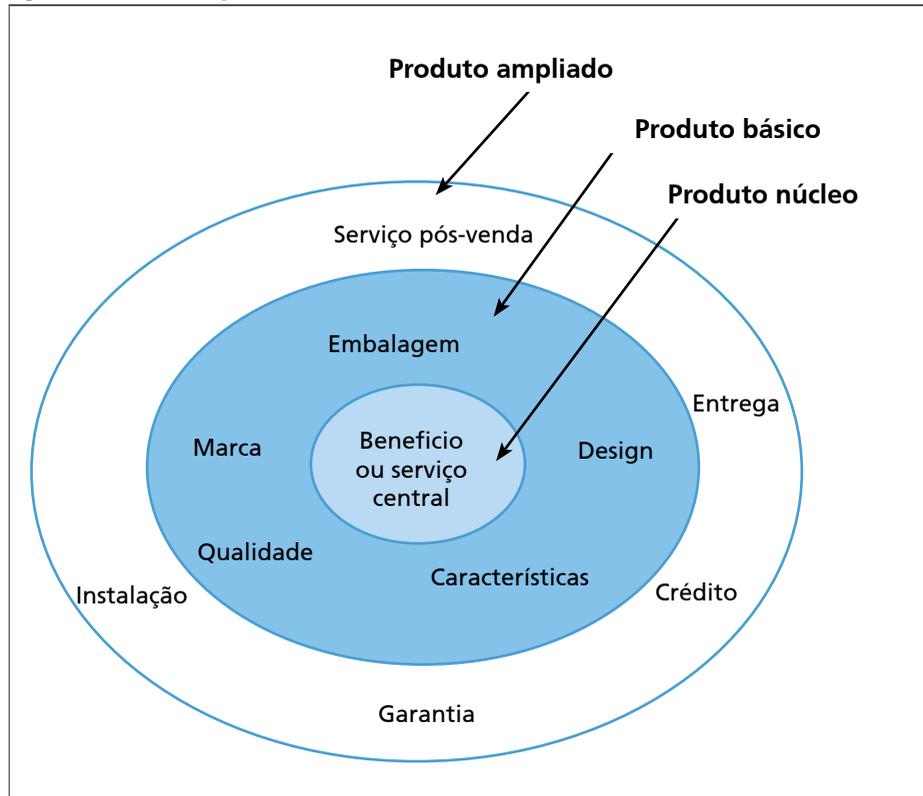
Em seguida, o planejador deve preparar um produto básico ao redor do produto núcleo. Os básicos podem ter até cinco características: nível de qualidade, característica, design, nome de marca e embalagem.

E, por fim, o planejador deve preparar um produto ampliado partindo dos produtos básicos e núcleo, oferecendo serviços e benefícios adicionais ao consumidor, tais como garantia, instalação, entrega e crédito, e serviços pós-compra.

De maneira esquemática, podemos entender os três níveis de produto da seguinte forma:

- **produto básico** – é o centro do produto total, consiste em serviços que solucionam problemas ou em benefícios básicos que os consumidores buscam na compra;
- **produto real** – é criado a partir do produto básico e pode apresentar cinco particularidades, como nível de qualidade, características, design, marca e embalagem;
- **produto ampliado** – criado a partir do produto básico e do produto real, oferece serviços e benefícios adicionais aos consumidores.

Figura 2 – Três níveis do produto



Fonte: adaptado de Kotler e Armstrong (2003)

Para o planejamento da oferta de mercado, Kotler (1995) amplia os três para cinco níveis de produto, sintetizados no quadro a seguir.

Quadro 1 – Níveis de produto

NÍVEL	CONCEITO
Benefício núcleo	Nível mais fundamental, simboliza o produto ou o serviço que o consumidor está realmente comprando. Exemplo: para um hotel, o hóspede noturno está comprando "repouso e sono"
Produto genérico ou básico	É a versão básica do produto. Exemplo: um hotel consiste em um prédio com quartos para aluguel
Produto esperado	Conjunto de atributos e condições que os compradores, normalmente, esperam e concordam quando compram o produto. Exemplo: os hóspedes dos hotéis esperam cama limpa, sabonete, toalhas e silêncio

Produto ampliado	Serviços e benefícios adicionais que distinguem a oferta da empresa das ofertas concorrentes
Produto potencial	Ampliações e transformações que o produto deve oferecer no futuro. Exemplo: surgimento de hotéis-suítes, onde o hóspede ocupa um conjunto de dependências

Fonte: adaptado de Kotler (1995)

Kotler (1995) enfatiza que, na estratégia do produto ampliado, cada ampliação terá custo à empresa, e cabe ao gestor verificar se o consumidor pagará o suficiente para cobrir o custo extra. Outro viés mencionado é que os benefícios ampliados tornam-se obsoletos brevemente, pois passam a ser esperados pelo consumidor. Assim, as empresas terão que procurar novas características e benefícios para acrescentar à sua oferta. Mais um viés dessa estratégia está relacionado à concorrência, pois, à medida que as empresas aumentam o preço do seu produto, alguns concorrentes podem reverter a situação e oferecer produtos mais simples e com um preço muito menor.

McCarthy e Perreault (1997) explicam que muitos gerentes focam a ideia de produto em termos de componentes físicos e detalhes técnicos que, para o consumidor, não surtem nenhum efeito, pois não satisfazem suas necessidades e desejos. Levados ao mercado, incluem bens físicos, serviços, pessoas, locais, organizações e até ideias, ou seja, um misto de todos esses elementos que a empresa oferece para o mercado-alvo.

Uma variável que está ligada ao produto é a percepção e a exigência dos consumidores quanto à **qualidade**, que significa a habilidade de um produto satisfazer tais necessidades. Como a percepção dos clientes é de difícil mensuração, os gerentes focam na qualidade relativa, comparando seus produtos com o dos concorrentes. Contudo, um produto de melhor característica não será de alta qualidade se não for aquilo que o mercado-alvo deseja, ressaltam McCarthy e Perreault (1997).

De maneira mais enfática, Cobra (1997) afirma que, para satisfazer a necessidade dos consumidores, é preciso que os produtos a serem ofertados tenham boa qualidade e que as características atendam a gostos, com opções de modelos e estilos, embalagens sedutoras, enfim, que apresentem diferenciais. Os produtos somente serão vendáveis se possuírem benefícios percebidos o suficiente para que possam motivar os consumidores a comprar.

Conforme o autor, um produto é dito certo ao consumo quando atende às necessidades e aos desejos de seu mercado-alvo. Um produto certo deve ter:

- **qualidade e padronização** – em termos de características, desempenhos e acabamentos;
- **modelos e tamanhos** – que atendam às expectativas e necessidades;
- **configuração** – a apresentação do produto em termos físicos, embalagem, marca e serviço.

Classificação de produtos

Primeiramente, temos que entender que, ao procurar estratégias de marketing para produtos individuais, os profissionais criaram vários esquemas de classificação de produtos com base em características.

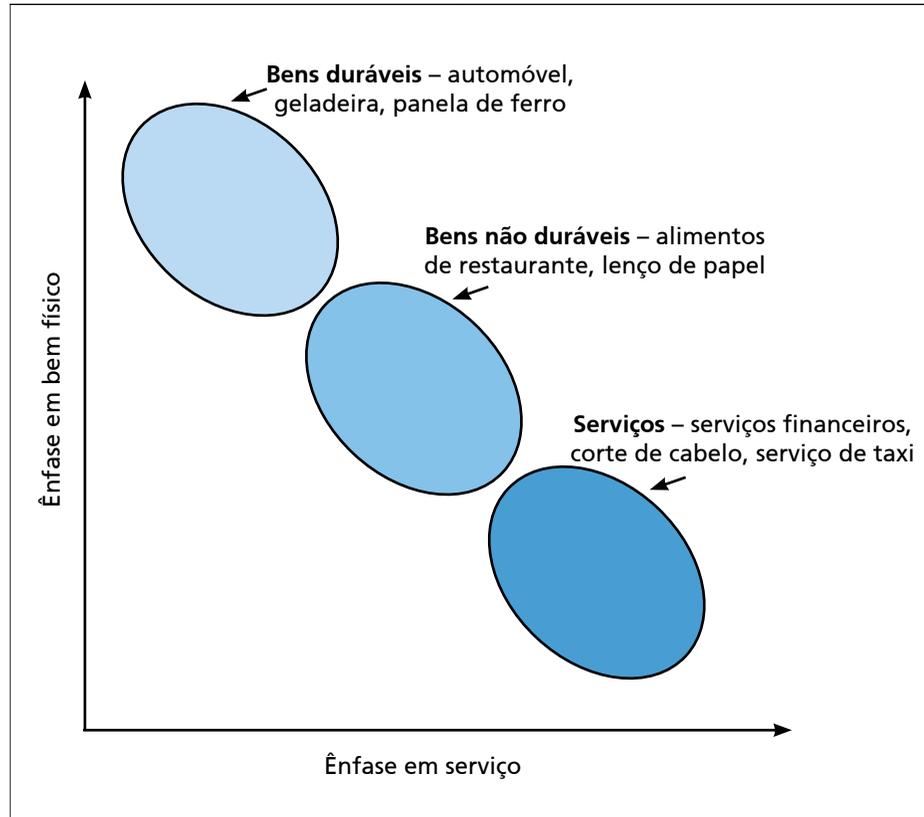
Dessa forma, podemos começar a classificar os produtos quanto à sua durabilidade. Nesse caso, os produtos podem ser classificados em três grupos:

- **bens duráveis** – são bens de consumo utilizados durante um período extenso de tempo e que, normalmente, subsistem após várias utilizações, ou seja, bens de consumo usados por um longo tempo;
- **bens não-duráveis** – são aqueles normalmente consumidos em alguns poucos usos, ou seja, bens de consumo usados por um breve período de tempo;
- **serviços** – são produtos intangíveis, normalmente exigem mais controle de qualidade, credibilidade de fornecedor e adaptabilidade.

De acordo com os autores McCarthy e Perreault (1997), um produto pode variar de uma ênfase total de um bem físico para uma ênfase total em serviço. Mesmo assim é denominado produto. Entretanto, há diferenças entre esses dois tipos de oferta. O produto é um bem físico que pode ser visto e tocado, isso é, um bem tangível. O produto pode ser fabricado, transportado e estocado. Já o serviço é experimentado, usado ou consumido, pois é uma ação desempenhada por uma parte à outra. O serviço tem a característica de ser perecível e não pode ser estocado. Além disso, o serviço tem que ser produzido na presença do consumidor.

Podemos então fazer uma relação da durabilidade, com a ênfase de bens físicos a serviços puros dada aos produtos, na ilustração a seguir.

Figura 3 – Variação da ênfase de bens físicos a serviços



Fonte: adaptado das ideias de McCarthy e Perreault (1997)

Um produto pode variar de uma ênfase total no bem físico a uma ênfase total em serviços, não importando a ênfase envolvida. O profissional de marketing deve considerar a maioria dos mesmos elementos ao planejar produtos no composto de marketing. Entretanto, entender as diferenças entre bens e serviços pode ajudar no aperfeiçoamento do planejamento estratégico de marketing.

Kotler e Armstrong (2003) e McCarthy e Perreault (1997) concordam com outra forma de classificação, baseada na tipologia dos consumidores que utilizam os produtos e serviços, classificando-os amplamente em dois tipos: produtos de consumo e produtos empresariais. Veja a seguir:

- **produtos de consumo** – constituem aqueles comprados por consumidores finais para uso próprio. A premissa básica é como os consumidores pensam e os compram;

- **produtos empresariais ou industriais** – são aqueles comprados para processamento posterior ou para uso na gestão de um negócio. A premissa básica é como os compradores pensam e como os produtos serão usados.

Assim, a diferença entre produto de consumo e produto empresarial está fundamentada na finalidade para a qual o produto é comprado.

Após definir os produtos e serviços a serem oferecidos ao seu mercado-alvo, as organizações, visando lucros ou não, precisam determinar os preços para seus produtos e serviços. Nesse contexto, agregada ao produto, outra ferramenta importante do composto de marketing – “o preço” – será abordada mais profundamente no capítulo 4 deste *e-book*.

Produtos de consumo

McCarthy e Perreault (1997) dividem as classes de produtos de consumo em:

- **produtos de conveniência** – são aqueles de que o consumidor necessita, mas não está disposto a gastar muito tempo ou esforço para adquiri-los. São os produtos comprados com frequência, exigem pouco serviço ou venda, não custam muito e podem até ser consumidos por hábito. Um produto de conveniência pode ser de compra constante, de impulso ou de emergência;
- **produtos de compra constante** – são aqueles comprados rotineiramente e com frequência, sem muito esforço mental. São geralmente encontrados em locais de conveniência, como lojas de alimentos e de descontos, ou máquinas de venda. A marca é um importante fator para esses produtos. Ela ajuda os consumidores a reduzir o esforço de compra e encoraja a compra repetida daqueles produtos aceitos no mercado;
- **produtos de impulso** – são aqueles comprados rapidamente, geralmente são compras não planejadas. São produtos que o consumidor não pensava em comprar, porém decide levar logo que vê. Se o consumidor não vê um produto de impulso no momento certo, a venda pode ser perdida;

- **produtos de emergência** – são aqueles comprados imediatamente quando a necessidade é grande. O consumidor não tem tempo para comprar algo quando é pego de surpresa, sendo assim, o preço não é levado em consideração;
- **produtos de compra comparada** – são aqueles que o consumidor acha que vale a pena o tempo e o esforço empregado para compará-los com produtos concorrentes. Podem ser divididos em dois tipos, dependendo do que os consumidores estão comparando. Nos produtos de compra comparada **homogêneos**, o preço deve ser adequado, pois são aqueles produtos que o consumidor vê como basicamente os mesmos e deseja o preço mais baixo. São muito similares, o que faz com que o consumidor opte pelo de menor preço. Já nos produtos de compra comparada **heterogêneos**, o produto deve ser adequado, ou seja, são aqueles produtos que o consumidor vê como diferentes e deseja inspecionar sua qualidade e adequabilidade. Importa mais a qualidade e estilo, do que o preço;
- **produtos de especialidade** – são aqueles que o consumidor realmente deseja e faz esforço especial para encontrá-los, não necessitando de comparação para a sua compra. O consumidor deseja esse produto e está disposto a procurá-lo. Qualquer produto que o consumidor insiste na marca é um produto de especialidade;
- **produtos não procurados** – são aqueles que os consumidores potenciais ainda não desejam ou não sabem que podem comprar. Por isso, não fazem esforço para procurá-los. Mesmo que os encontre, o consumidor pode não comprar o produto, a menos que a promoção possa mostrar o seu valor. Existem dois tipos. Um é o **produto novo não procurado** – que realmente oferece ideias que os consumidores potenciais ainda não conhecem. Necessita da promoção informativa para ajudar a convencer os consumidores a aceitá-lo, deixando de ser um produto não procurado. Outro tipo é o **produto regularmente não procurado** – que é aquele como lápide de túmulo ou seguro de vida, que não permanece eternamente sem quem o procure. Mesmo que haja uma necessidade, os consumidores potenciais não se motivam a satisfazê-la. Para esse tipo de produto, a venda pessoal é muito importante.

Essa classificação dos produtos de consumo pode ser mais bem compreendida na forma esquematizada do quadro a seguir.

Quadro 2 – Classes dos produtos de consumo

CLASSE DE PRODUTO DE CONSUMO	CONCEITO	TIPOS DE PRODUTO DE CONSUMO	CONSIDERAÇÕES DO COMPOSTO DE MARKETING	COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR
Produtos de conveniência	Produtos de que o consumidor necessita, mas não está disposto a gastar muito tempo e esforço para comprá-los. Produtos comprados com frequência, exigem pouco serviço de venda, não custam muito e são comprados por hábito	De compra constante	Máxima exposição e difusão, baixo custo de distribuição, venda em massa por fabricante, geralmente preço baixo, a marca é importante	Rotineiro (habitual), baixo esforço, compras frequentes, baixo envolvimento
		De impulso	Distribuição ampla por meio de <i>displays</i> de ponto de venda	Compras não planejadas ou feitas rapidamente
		De emergência	Distribuição ampla e próxima aos locais da necessidade	Compra com pressão de tempo quando é grande a necessidade
Produtos de compra comparada	Produtos em que o consumidor gasta tempo e esforço em comparar com os concorrentes	Homogêneos	Precisa de exposição suficiente para facilitar a comparação de preço; alta sensibilidade de preço	Os consumidores veem pouca diferença entre as alternativas e procuram o preço mais baixo
		Heterogêneos	Distribuição necessária próxima a produtos similares; promoção (incluindo a venda pessoal) para destacar as vantagens; menor sensibilidade de preço	Solução extensiva de problema; o consumidor pode precisar de ajuda para tomar uma decisão
Produtos de especialidade	Produtos que o consumidor realmente deseja		Sensibilidade a preço provavelmente baixa; distribuição limitada pode ser aceitável, mas deve ser tratada como se o produto fosse de conveniência ou de compra comparada para atingir pessoas que ainda não compraram produtos de especialidade	Disposição e emprego de esforços para a obtenção de um produto específico, mesmo que este não seja necessário; as fortes preferências tornam a compra importante

Produtos não procurados	Produtos que os consumidores potenciais ainda não desejam ou não sabem que podem comprar. Não fazem nenhum esforço para procurá-los	Novos produtos não procurados	Devem estar disponíveis em locais onde produtos similares (ou relacionados) são encontrados; necessita atrair atenção por meio de promoção	Fraca necessidade do produto; desconhecimento dos benefícios ou inexistência do processo de adoção do produto
		Produtos regularmente não procurados	Exigem promoção muito agressiva, geralmente venda pessoal	Consciência do produto, mas há falta de interesse do consumidor; a atitude em relação ao produto pode até ser negativa

Fonte: adaptado de McCarthy e Perreault (1997)

Os autores McCarthy e Perreault (1997) complementam a ideia afirmando que há uma dinâmica entre as estratégias abordadas anteriormente. Um produto pode ser visto de várias maneiras diferentes por mercados-alvo também diferentes e ao mesmo tempo.

Produtos industriais

Os produtos industriais ou empresariais são os comprados para processamento posterior ou para uso na gestão de um negócio. Assim, a distinção entre produto de consumo e produto empresarial ou industrial é fundamentada na finalidade para qual o produto é comprado.

Se um consumidor comprar um cortador de grama para uso doméstico, esse cortador é um produto de consumo. Se o mesmo consumidor comprar o mesmo cortador de grama para uso em sua empresa de paisagismo, ele passa a ser um produto empresarial.

Assim como as classes dos produtos de consumo, as classes dos produtos industriais também são úteis para o desenvolvimento de compostos de marketing. McCarthy e Perreault (1997) classificam os produtos industriais da seguinte forma:

- instalações;
- equipamento acessório;
- matérias-primas;
- peças e materiais componentes;
- suprimentos de manutenção, de reparos e de produção;
- serviços profissionais.

Podemos entender melhor a classificação das classes de produtos industriais no quadro 3, a seguir.

Quadro 3 – Classes dos produtos industriais e planejamento estratégico de marketing

CLASSE DE PRODUTOS INDUSTRIAIS	CONSIDERAÇÕES DO COMPOSTO DE MARKETING	COMPORTAMENTO DO COMPRADOR
Instalações	Geralmente exigem pessoal de venda habilitado pelo fabricante, incluindo contatos técnicos e/ou entendimento de aplicações; serviços de <i>leasing</i> e de apoio podem ser exigidos	Influência de compra múltipla (incluindo a alta administração) e compra não frequente, período de decisão longo e demanda irregular são típicos
Equipamento acessório	Distribuição pulverizada e que exige numerosos contatos por pessoal experiente e, às vezes, tecnicamente treinado; a competição de preço é frequentemente intensa, mas a qualidade é importante	O pessoal de compra e de produção, tipicamente, toma as decisões; o período de decisão é inferior ao das instalações
Matérias-primas	A graduação é importante, e o transporte e estocagem podem ser cruciais, em função de produção sazonal e/ou de produtos perecíveis; os mercados tendem a ser muitos competitivos	Contratos de longo prazo podem ser exigidos para assegurar o suprimento
Peças e materiais componentes	Qualidade do produto e confiabilidade de entrega são, geralmente, extremamente importantes; exigem negociação e venda técnica, típicos de itens menos padronizados; a substituição pós-venda pode exigir estratégias diferentes	É comum a influência de compra múltipla; são usadas concorrências para encorajar a competição de preço

Suprimentos de manutenção, de reparos e de produção	Tipicamente, exigem distribuição pulverizada ou pronta entrega (itens para reparos); acordos com intermediários apropriados podem ser cruciais	Frequentemente, tratados como recompra direta, exceto os suprimentos de produção importantes, que podem ser tratados muito mais seriamente e envolvem influência de compra múltipla
Serviços profissionais	Serviços sob medida conforme as necessidades do comprador; a venda pessoal é muito importante; a demanda inelástica, frequentemente, suporta preços altos	O cliente pode comparar o serviço externo com o que o pessoal interno pode fornecer; as necessidades podem ser muito especializadas

Fonte: McCarthy e Perreault (1997)

2.2.2 Decisões individuais de produtos

Estudaremos agora decisões relacionadas ao desenvolvimento e marketing de produtos individuais. Tais decisões, baseadas nas ideias de Kotler e Armstrong (2003), envolvem atributos do produto, como estabelecimento de marca, embalagem, rotulagem, dentre outros.

Decisões sobre os atributos do produto

Desenvolver um produto ou serviço envolve a definição dos benefícios que ele irá oferecer. Esses benefícios são comunicados e fornecidos por atributos do produto, tais como qualidade, características e estilo e design.

Qualidade do produto

A qualidade do produto é uma das mais importantes ferramentas de posicionamento que o profissional de marketing aplica. A qualidade representa a capacidade do produto ou serviço de desempenhar suas funções. Ela inclui durabilidade geral do produto, confiabilidade, precisão, facilidade de operação e reparos, e outros atributos valiosos.

As empresas devem fazer mais do que simplesmente fabricar produtos de qualidade. Elas devem também comunicar a qualidade do produto. A aparência e a impressão causada pelo produto devem comunicar seu nível

de qualidade, ou seja, de nada adianta o produto ser de alta qualidade, se a comunicação da aparência e a impressão causada forem inadequadas.

Em percepção semelhante, Churchill e Peter (2005) indicam que fatores como aparência, rótulo e embalagens costumam influenciar o processo de compra do consumidor. E conscientes do poder que esses fatores exercem, os profissionais de marketing pesquisam e analisam o modo como os consumidores reagem a diversos fatores. Então, um produto que seja de alta qualidade e/ou que atenda as necessidades específicas de um comprador acaba influenciando sua compra.

REFLEXÃO



Uma empresa que oferece produtos de baixa qualidade pode sobreviver no mercado?

Como já visto em nossas experiências de consumo do dia a dia, procuramos sempre produtos e serviços que ofereçam o melhor “custo x benefício”. No entanto, quando não percebemos muitos benefícios, optamos sempre pelo menor custo. Isso não é diferente para a qualidade percebida.

Portanto, podemos notar que a percepção de qualidade é intrínseca ao indivíduo, ou seja, cada um tem a sua. Nesse contexto, a qualidade ou a falta dela depende diretamente do nível de exigência do consumidor ou público-alvo. Logo, se a exigência for baixa, a empresa pode atendê-lo com qualidade inferior e provavelmente também com preço inferior aos produtos similares do mercado.

Características do produto

Um produto pode ser oferecido com variadas características. O ponto de partida é um modelo básico, que em outras versões mais aprimoradas pode oferecer outros complementos. Por exemplo, o novo Fiat Uno, que pode ser encontrado no modelo básico ou no mesmo modelo com muitos

opcionais, inclusive personalizados – claro que estes custam mais caro. Ou seja, a empresa pode criar modelos de alto nível adicionando mais aspectos. Essa é uma ferramenta competitiva para diferenciar os produtos da empresa e os produtos dos seus concorrentes.

Estilo e design do produto

Outra maneira de aumentar ou agregar valor para o cliente é por meio da distinção do produto por meio do seu estilo e design. Contudo, muitas empresas não têm a capacidade de criar designs eficientes. O design pode ser uma das armas competitivas mais eficazes do “arsenal” de marketing de uma empresa.

O design é um conceito mais amplo do que o estilo. O estilo é simplesmente a aparência de um produto, que pode atrair o olhar ou gerar indiferença. Um bom estilo pode prender a atenção e produzir sensação estética agradável, mas não necessariamente faz com que o produto funcione melhor.

Já um bom design contribui para a utilidade de um produto tanto quanto para sua aparência. Como exemplo, uma confortável cadeira ergométrica futurista.

Enfim, um bom design pode atrair a atenção, melhorar o desempenho do produto, reduzir os custos de fabricação e dar ao produto uma grande vantagem competitiva no mercado-alvo.

Decisões sobre marca

Os consumidores veem uma marca como uma parte importante do produto, e as marcas podem adicionar valor a um produto.

Para Kotler e Armstrong (2003), uma marca é um nome, termo, signo, símbolo ou desenho, ou uma combinação deles, que tem a função de identificar os bens ou serviços de um fabricante, vendedor ou grupo de vendedores de um produto ou serviço, diferenciando-o de seus concorrentes.

A American Marketing Association (*apud* KOTLER, 1995, p. 386) define marca como “um nome, designação, sinal, símbolo ou combinação dos mesmos, que tem o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e de diferenciá-los de concorrentes”. O registro da marca garante direitos exclusivos ao proprietário para perpetuar seu uso.

A marca tem um papel importante na estratégia do produto. O desenvolvimento de marca exige investimento de longo prazo, principalmente em propaganda, promoção e embalagem. Assim, há empresas que transferem esse fardo para outras empresas e fabricam (ou fornecem) produtos sem marca. Por outro lado, o poder está nas mãos das empresas que têm marcas fortes.

Por exemplo, muitos consumidores perceberiam um vidro de perfume “O Boticário” como um produto de boa qualidade. Mas se esse mesmo perfume estiver em um vidro sem marca, provavelmente será visto como de qualidade inferior, mesmo que a fragrância seja a mesma.

Portanto, um nome de marca é a parte da marca que pode ser verbalizada, ou seja, sua parte que pode ser expressa linguisticamente.

Já o **signo** ou **símbolo** de uma marca (logomarca) é a parte que pode ser reconhecida, mas não verbalizada, tal como um símbolo, design, cor ou letras distintas. Como exemplos de logomarcas, podemos citar o símbolo da Nike, do McDonald’s, da Rede Globo, do Windows, do iMac da Apple etc.

CONCEITO



Recorrendo ao **Dicionário de Administração e Finanças**:

- **logomarca** – símbolo gráfico e/ou figurativo que atua como elemento representativo ou de identificação de uma empresa, instituição pública, produto, serviço etc., e constitui parte de uma marca (SANDRONI, 2000).

O símbolo da marca pode conduzir seis níveis de significados, segundo Kotler (1995), tratados a seguir:

- **atributos** – a marca traz à mente certos atributos, como preço alto, qualidade de construção, boa engenharia, entre outros;

- **benefícios** – a marca é mais do que um conjunto de atributos. Os consumidores compram benefícios, ou seja, os atributos precisam ser transformados em benefícios funcionais e emocionais;
- **valores** – a marca transmite também valores do fabricante;
- **cultura** – a marca adicionalmente pode representar certa cultura;
- **personalidade** – a marca pode projetar certa personalidade de uma pessoa ou porta-voz bem sucedido;
- **usuário** – a marca sugere o tipo de consumidor que compra o produto.

Valor da marca

O valor de uma marca de uma organização, para Churchill e Peter (2005), inclui fatores relacionados à lealdade do cliente pela marca, a consciência do nome da marca, a qualidade percebida e as associações da marca, além de outros ativos.

Marcas variam quanto ao poder e ao valor que possuem no mercado. Uma marca valiosa possui características relacionadas à maior fidelidade, à conscientização de nome, à qualidade percebida, a poderosas associações de marca e a outros ativos como patentes, marcas registradas e relacionamento com os canais.

Para Limeira (2006), o valor de uma marca, ou *brand equity*, é o resultado do grau de lembrança ou conscientização da marca pelo público (*brand awareness*) mais o grau de fidelidade dos clientes (*brand loyalty*) e a força da imagem associada à marca (*brand association*). O valor da marca é expresso pelo seu valor de venda, exemplificando com as marcas Coca-Cola e Microsoft, que têm, por si só, um valor superior ao total dos ativos da empresa.

Para criar valor, os profissionais de marketing se empenham em desenvolvê-lo e protegê-lo por meio de marca registrada e de esforços estratégicos para melhorar a imagem dela.

Uma marca pode ou não ser **registrada**. Ser for, é como é o caso das que foram citadas anteriormente. Uma marca registrada é a própria marca

ou parte dela (como um símbolo/logomarca) sob proteção legal dos direitos exclusivos do vendedor da utilização do nome ou do signo da marca.

Portanto, as organizações podem obter proteção legal para suas marcas registrando-as em órgãos governamentais – no Brasil, é o INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial).

O registro da marca, de acordo com Churchill e Peter (2005), é muito importante, pois, fazendo dela uma marca registrada ou de serviço, dá a seu proprietário o direito exclusivo de uso. A maneira básica de fazer isso é usar o símbolo ® após a marca. Se ela ainda estiver sendo registrada, a organização pode usar o símbolo ™ para mostrar que a marca é de propriedade exclusiva.

Benefícios de marcas

Para Churchill e Peter (2005), uma boa marca pode trazer uma série de benefícios para a empresa. Podemos então listar alguns:

- lealdade de marca – compromisso de comprar uma determinada marca;
- cria associação entre a marca e uma determinada imagem e coleção de benefícios;
- os profissionais de marketing podem usar a associação positiva que os consumidores têm em relação a uma marca para promover outros produtos com a mesma marca nominal. Extensão de marca e marcas de família são exemplos disto.

As marcas tornaram-se tão importantes que, hoje em dia, praticamente nada existe sem uma, pois elas auxiliam os compradores de muitas maneiras. Elas fornecem informações sobre a qualidade do produto e ajudam a chamar a atenção do consumidor para novos produtos que podem beneficiá-lo. Portanto, a marca torna-se a base sobre as qualidades especiais do produto ou ainda do que pode ser construído em um novo produto.

As marcas também aumentam o nível de inovação, proporcionando um incentivo aos fabricantes para que estes busquem novos aspectos que podem ser protegidos contra a imitação da concorrência.

CURIOSIDADE



Você sabia que há marcas que superam o próprio produto?

Algumas marcas tidas como líderes atualmente superam o produto de maneira incontestável, ou seja, o cliente vai ao ponto de venda comprar achocolatado e pede Nescau, Maisena (amido de milho), Omo (sabão em pó) e Gillette (lâmina de barbear). Com você é assim também?

Seleção de uma marca

O processo de seleção começa com a apresentação de ideias pelos membros da organização, seguido pela triagem das ideias dos consumidores, quando possível.

Para Churchill e Peter (2005), as decisões relacionadas ao estabelecimento de uma marca são cruciais para o sucesso das atividades de marketing, na qual os profissionais devem considerar uma variedade de critérios, como:

- a marca deve sugerir os benefícios proporcionados pelo produto;
- a marca deve ser positiva, distintiva e fácil de lembrar;
- a marca deve ser consistente com a imagem do produto e da organização;
- o nome deve ser legalmente permitido, ou seja, não deve violar a situação de marca registrada por outra organização;
- a marca de um produto deve ser facilmente traduzida, não sendo ofensiva ou implicar em algo negativo em outros países ou culturas.

Para Cobra (1997), diante da escolha de uma marca, devemos levar em conta alguns critérios-chave, como:

- compreensão por parte dos consumidores em geral, sem margens de dúvidas e, se possível, curta;
- eufonia, facilidade de se pronunciar, soletrar e de ler;
- expressividade, reconhecimento e memorização fáceis;
- associação à imagem do produto;
- eficácia para a publicidade, sendo adaptável a qualquer veículo ou meio de divulgação;

- desvinculação de tempo e época para não ficar ultrapassada ou obsoleta;
- adaptabilidade às necessidades de embalagem e rotulagem;
- disponibilidade para o uso (não seja registrada por outra empresa);
- ausência de conotações obscenas, ofensivas ou negativas;
- pronuncia fácil em outras línguas.

Portanto, podemos reforçar que a marca deve ser escolhida cuidadosamente. Um bom nome pode ser muito importante para o sucesso de um produto. Ela começa com um estudo cuidadoso do produto e de todos os seus benefícios, do mercado-alvo e das estratégias de marketing propostas.

Uma vez escolhida, a marca deve ser protegida, contudo, o próprio sucesso desses nomes pode ameaçar os direitos da empresa ao nome.

Decisão sobre política de marcas

Primeiro, a empresa deve decidir se vai ou não colocar uma marca em seu produto, optando entre quatro opções, segundo Kotler e Armstrong (2003):

- **marca do fabricante** – o produto pode ser lançado como uma marca do próprio fabricante, como por exemplo, um computador IBM;
- **marca própria** – o fabricante pode vender o produto para intermediários que dão a ele uma marca privada, também chamada de marca do intermediário, marca do distribuidor ou marca do revendedor, como, por exemplo, uma rede de supermercados que oferecem detergentes, arroz, leite, com a própria marca da rede. Ou seja, o supermercado não produz esses tipos de produtos, mas os fabricantes colocam a marca do próprio supermercado neles. A concorrência entre as marcas dos fabricantes e as marcas dos intermediários é chamada de “a batalha das marcas”. Nessa batalha, os intermediários têm muitas vantagens. Os varejistas controlam o espaço para os produtos em suas lojas. Os intermediários dão melhores espaços para suas próprias marcas e asseguram-se de que estas recebam melhor estocagem. Alguns profissionais de marketing preveem que, eventualmente, as marcas dos intermediários só não conseguirão tomar o lugar das marcas mais fortes dos fabricantes;

- **licenciamento** – permissão para que outros produtores usem a sua marca, nomes ou símbolos em seus produtos. Muito comum em produtos de celebridades, filmes e livros, como exemplo, as camisetas com personagens da Disney fabricadas pela Hering do Brasil. Enquanto a maior parte dos fabricantes cria seus próprios nomes de marcas, alguns deles “alugam” nomes de marcas conhecidas pagando *royalties* pela sua utilização;
- **marcas combinadas** – o fabricante pode adotar uma estratégia de marcas mistas, vendendo uma parte de sua produção sob sua própria marca e outra parte sob marcas privadas. Como exemplo, a Renault, que lançou o Clio “O Boticário”, e a Coca-Cola, com o suco de frutas Kapo, voltado para o público infantil e produzido pela Del Valle.

Estratégia de marca

A empresa tem quatro opções quando se trata de estratégia de marca, de acordo com Kotler e Armstrong (2003):

- **extensões de linha** – introduzir nomes de marcas existentes ampliados para novos formatos, tamanhos e sabores de uma categoria de produtos já existentes, como exemplo a Adams, que recentemente lançou vários tipos e sabores de Halls. Quais são as vantagens de uma estratégia de extensão de linha? A utilização de uma extensão de linha para todos os produtos tem algumas vantagens, como, por exemplo, a empresa não vincula sua reputação à aceitação do produto e o custo de introdução do produto será reduzido, pois não haverá necessidade de uma pesada campanha de propaganda para criar reconhecimento e preferência pela marca;
- **extensão de marca** – nomes de marcas existentes estendidos a novas categorias de produtos, como exemplo, a Honda, com motocicletas, motores marítimos, automóveis etc. Uma estratégia de extensão de marca é qualquer esforço para utilizar um nome de marca bem-sucedido a fim de lançar produtos novos ou modificados. A extensão de marca evita ao fabricante os elevados custos de promoção de novos nomes e cria um reconhecimento instantâneo do novo produto. Ao mesmo tempo, uma estratégia de extensão de marca envolve algum risco. Extensões de marca como a meia-calça da Bic fracassaram rapidamente. Alguns profissionais de marketing chamam isso de “armadilha” da extensão de linha;

- **multimarcas** – novos nomes de marcas acrescentados à mesma categoria de produtos, como exemplo, os vários nomes e marcas dos sabonetes ou xampus da Unilever. Em uma estratégia de multimarcas, o vendedor desenvolve duas ou mais marcas na mesma categoria de produto. Os fabricantes utilizam estratégias de multimarcas por várias razões. Primeiro, eles podem ganhar mais espaço nas prateleiras, aumentando assim a dependência do varejista para com as suas marcas. Segundo, poucos consumidores são tão leais a uma marca, que nunca tentarão outra. A única forma de conquistar as pessoas que trocam marcas é oferecer várias marcas. Terceiro, criar novas marcas desenvolve uma concorrência saudável dentro da organização do fabricante. Finalmente, é uma estratégia com diferentes benefícios e apelos, e cada marca pode atrair seguidores diferentes;
- **novas marcas** – novos nomes de marcas em novas categorias de produtos, como, por exemplo, a japonesa Matsushita usa nomes diferentes para as suas diferentes famílias de produtos, como Technics, Panasonic, National e Quasar. Ainda que uma marca seja inicialmente bem posicionada em um mercado, a empresa pode ter de reposicioná-la posteriormente. Os profissionais de marketing devem estudar a possibilidade de reposicionamento das marcas existentes antes de introduzir novas marcas. Dessa forma, eles podem trabalhar com o reconhecimento e a lealdade dos atuais consumidores pelas marcas existentes. Ao reposicionar uma marca, a empresa deve ter cuidado para não perder ou confundir a lealdade dos consumidores.

Embalagem

A embalagem protege o produto bem como o promove. Tem a característica de tornar mais conveniente o manuseio e estocagem do produto.

REFLEXÃO



Imagine como uma loja de calçados estocaria sapatos se não fossem as caixas de sapato? Ou uma farmácia com os vidros de medicamentos?

Parece óbvio, não é? Mas as caixas/embalagens vão muito além disso!

A embalagem é o invólucro protetor do produto. Além de protegê-lo contra os danos materiais que o ambiente pode proporcionar, é uma poderosa ferramenta de comunicação, tendo cinco benefícios principais: identificação, conteúdo e proteção, conveniência, apelo ao consumidor e economia.

Kotler e Armstrong (2003) expõem que a embalagem envolve o projeto e a produção do recipiente ou envoltório de um produto, que pode incluir:

- o recipiente primário da mercadoria, como o tubo que contém o creme dental;
- uma embalagem secundária que é descartada quando o produto será utilizado, como a “caixinha” de papelão que contém o tudo do creme dental;
- a embalagem de transporte, que serve para armazenar, identificar e despachar o produto, como uma caixa de papelão rotulada com informações impressas e que contém seis dúzias de tubos de creme dental.

Estrategicamente, a embalagem pode atender melhor as necessidades dos consumidores, pois ela pode ajudar a criar um “novo” produto ou um novo mercado. Inclusive, a embalagem dá a uma empresa maior efeito promocional do que aquele obtido por meio das mídias de propaganda e pode reduzir os custos de distribuição e estocagem, diminuindo quebras, deterioração e roubo. Ou seja, o conceito de embalagem define o que esta deve *ser* ou *fazer* pelo produto.

De maneira esquemática, Limeira (2006) aponta que as funções da embalagem são:

- proteger e preservar o produto;
- despertar a atenção;
- comunicar benefícios e atributos;
- ser coerente com a imagem do produto;
- atender a requisitos legais.

Os profissionais de marketing devem pesar os custos da embalagem tanto em relação à percepção do consumidor do valor adicionado pela nova embalagem quanto ao papel no esforço de atingir os objetivos da empresa.

CURIOSIDADE



Você sabia que a Tetra Pak inventou uma embalagem “asséptica” que permite que leite, suco de frutas e outros líquidos perecíveis sejam ofertados sem refrigeração ou conservantes?

Essa embalagem não é somente mais responsável ambientalmente falando, mas oferece também vantagens econômicas, como melhor armazenagem, distribuição (não necessita de transporte ou prateleiras de exposição refrigerados) e até visualização (KOTLER,P.; ARMSTRONG, G., 2003).

Rotulagem

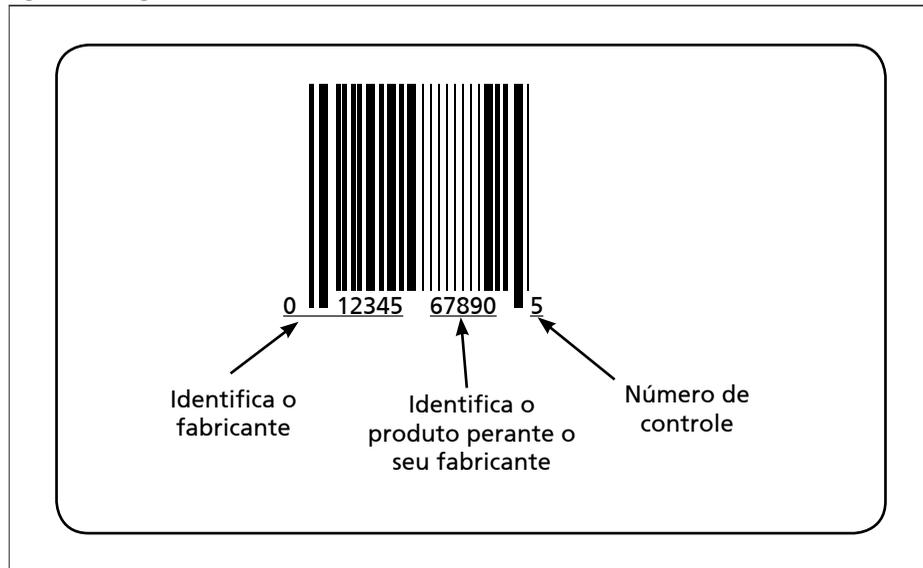
Os vendedores também podem projetar rótulos para seus produtos, variando de simples etiquetas presas a complexos gráficos, que fazem parte da embalagem ou não, como os carimbos direto no produto.

O rótulo identifica e informa várias coisas sobre o produto ou marca, como quem o fabricou, onde foi produzido, seu conteúdo e/ou composição, como deve ser consumido, prazo de validade, restrições, como deve ser utilizado com segurança etc.

Os rótulos possuem uma longa história em termos legais. Eles podem iludir os consumidores, não mencionar ingredientes ou não incluir avisos de segurança necessários. Por isso, é cada vez mais importante que a rotulagem seja adequada, dependendo das regulamentações ou informações que a empresa deve passar ao seu público.

As informações em rótulos podem ser úteis tanto para revendedores como para usuários finais de um produto. De maneira simplificada, podemos citar o código de barras, que auxilia significativamente os vendedores, pois nele podem vir contidas informações eletrônicas como a identificação do produto, número de lote, tamanho, peso e preço, os quais surgem quando o código é escaneado.

Figura 4 – Código de barras



Fonte: adaptado de Churchill e Peter (2005)

Os clientes também se beneficiam dos códigos de barras, uma vez que algumas empresas disponibilizam equipamentos nos corredores (supermercados ou lojas de departamento) para que eles obtenham informações além das que já estão na embalagem, como o preço.

2.2.3 Decisões de linhas de produtos

Já estudamos decisões estratégicas de produtos, como estabelecimento da marca, embalagens e outros, para produtos e serviços individuais. A estratégia de produto também requer a construção de uma linha de produtos.

A Procter e Gamble do Brasil tem uma linha de produtos com mais de 50 marcas, algumas muito conhecidas, como Pantene, Pampers e Ariel. Mas como administrar as estratégias de marketing em linhas de produtos?

Uma linha de produto, para Kotler e Armstrong (2003), é um grupo de produtos estreitamente relacionados, que funcionam de maneira similar, são vendidos para o mesmo grupo de consumidores, são lançados no mercado por meio dos mesmos tipos de ponto de distribuição ou estão dentro dos mesmos limites de preços. Os profissionais de marketing devem tomar várias decisões difíceis sobre a extensão da linha de produtos e seus aspectos. Na perspectiva dos autores (2003) podemos listar as principais:

- **decisões sobre a extensão da linha de produto** – as linhas de produtos tendem a se ampliar com o tempo. Os gerentes de linhas e produtos sentem-se pressionados a acrescentar novos produtos para utilizar o excesso de capacidade de fabricação. Esses gerentes desejam acrescentar itens às linhas de produtos para aumentar as vendas e os lucros;
- **decisões sobre a ampliação de linhas de produtos** – a ampliação de uma linha de produto ocorre quando uma empresa amplia sua linha além de sua faixa atual;
- **ampliação para baixo** – uma empresa pode estender-se para baixo por várias razões. Ela pode considerar que o crescimento mais acelerado tem lugar na esfera inferior do mercado. Ou ela pode ter entrado no extremo superior, em primeiro lugar, para estabelecer uma imagem de qualidade, com a intenção de, em seguida, estender-se para baixo. Ao estender-se para baixo, a empresa se vê diante de certos riscos. Ou os revendedores da empresa podem não estar interessados em trabalhar com produtos inferiores, ou o novo item pode “canibalizar” itens do extremo superior, deixando a empresa em pior situação;
- **ampliação para cima** – as empresas no extremo inferior do mercado podem desejar entrar no extremo superior. Elas podem ser atraídas pelo maior índice de crescimento ou pelas maiores margens de lucro da parte superior, ou podem, simplesmente, desejar posicionar-se como fabricantes de linhas completas;
- **ampliação dupla** – as empresas na faixa média do mercado podem esticar suas linhas de produtos nas duas direções;
- **decisões sobre preenchimento da linha de produtos** – dentre as razões para o preenchimento da linha de produtos estão procurar obter maiores lucros e tentar satisfazer os distribuidores, utilizar o excesso de produção, ser o líder na categoria de empresas com linhas completas de produtos e cobrir brechas para afastar os concorrentes;
- **decisões sobre modernização da linha de produtos** – a questão da modernização de uma linha de produtos concentra-se na decisão de atualizar a linha por partes ou de uma única vez. Contudo, uma

das principais desvantagens da modernização por partes é que ela permite aos concorrentes verificar as mudanças e reprojeter suas próprias linhas;

- **decisões sobre apresentação da linha de produtos** – é comum os gerentes de linhas de produtos selecionarem um único ou um pequeno número de itens da linha de produtos para representá-la. Isso é chamado de apresentação da linha de produtos.

Mix de produto

Um mix de produto, também chamado composto de produto ou sortimento de produto, é o conjunto de todos os itens e linhas de produtos que um dado vendedor oferece para venda.

O mix de produto de uma empresa pode ser descrito como tendo uma certa amplitude, extensão, profundidade e consistência:

- **amplitude** – refere-se ao número de diferentes linhas de produto que a empresa possui;
- **extensão** – refere-se ao número total de itens que a empresa produz;
- **profundidade** – refere-se ao número de versões oferecidas de cada produto na linha;
- **consistência** – refere-se a quão intimamente relacionadas estão as várias linhas de produto em termos de utilização final, necessidades de produção, canais de distribuição ou alguma outra maneira.

Essas quatro dimensões do mix de produto fornecem o instrumento para definir a estratégia de produto da empresa.

2.2.4 Empresas de serviços e serviços de apoio ao produto

Empresas de serviços

A partir da década de 1980 os serviços começaram a se desenvolver mais intensamente em vários setores. A mudança na mentalidade empresarial pode

ser apontada como um dos fatores que contribuíram para isso, no sentido de que, hoje em dia, empresas e outros profissionais já aceitam a ideia de aplicar técnicas mercadológicas em seus negócios de serviços.

Churchill e Peter (2005) também enfatizam que convivemos em uma economia de serviços, na qual a prestação e o marketing de serviços ocupam um papel cada vez maior em relação aos bens tangíveis. Os autores relatam, ainda, que o marketing de serviços assemelha-se aos vários aspectos de marketing de produtos tangíveis ou bens, devido a ambos objetivarem oferecer valor aos clientes em uma troca e também serem oferecidos em locais apropriados por preços aceitáveis.

Limeira (2006, p. 4), sustenta que “serviço é um bem intangível, uma ação ou um desempenho que cria valor por meio de uma mudança desejada no cliente ou em benefício dele”.

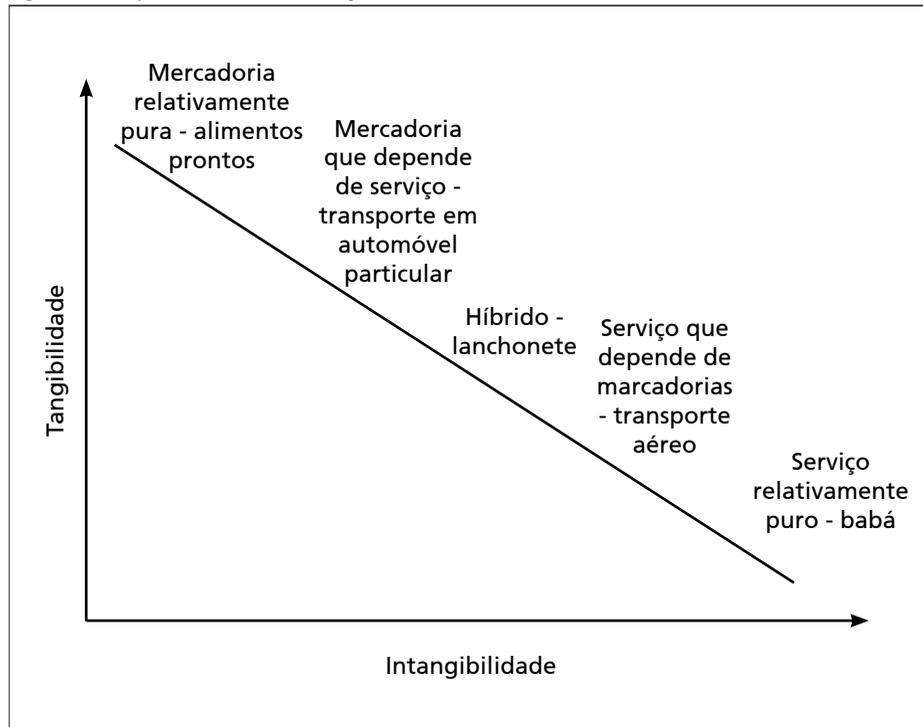
Las Casas (2006) recorre a American Marketing Association (AMA) para definir serviços: “aquelas atividades, vantagens ou mesmo satisfações que são oferecidas à venda ou que são proporcionadas em conexão com a venda de mercadorias”. Ou seja, são atos, ações e desempenho.

Para Kotler (1995), serviço é um ato ou desempenho, intangível, que uma empresa pode ofertar a outra e que não resulta em bem físico, ou seja, a execução de um serviço pode referir ou não a um produto concreto.

Podemos então entender que os serviços variam no quanto eles são de certa forma tangíveis até puramente intangíveis. Podemos chamar esta variação de **mix de serviços**, divididos em cinco categorias crescentes de intangibilidade:

- **bem tangível** – consiste basicamente em um produto, neste caso não há serviço;
- **bem tangível associado a serviços** – um produto associado a um ou mais serviços;
- **híbrida** – quando o bem está interligado ao serviço;
- **serviço principal associado a bens ou serviços secundários** – consiste em um serviço principal com serviços adicionais ou bens de apoio;
- **serviço puro** – consiste simplesmente no serviço.

Figura 5 – O espectro mercadoria-serviços



Fonte: adaptado de Las Casas (2006)

Churchill e Peter (2005) colocam que, com o crescimento global dos serviços, o marketing de serviços tornou-se importante tanto para as empresas sem fins lucrativos como para empresas que visam lucro, pois, como os serviços são produtos intangíveis, é necessário que as empresas tenham um maior empenho na divulgação deles.

O setor de serviços cresce por duas razões:

- **maior demanda por serviços** – os consumidores utilizam mais os serviços quando dispõem de mais dinheiro do que o necessário para suprir suas necessidades básicas como alimentação, roupas e moradia. As mudanças nas estruturas familiares também levaram a uma maior demanda por serviços. Como as pessoas correm contra o tempo, há uma grande necessidade de as famílias contratarem ajuda para cuidar de seus filhos, da casa, fazer consertos, entregas em domicílio e muito mais;
- **maior oferta de serviços** – os aumentos na oferta de serviços são devido às mudanças tecnológicas. Com o crescimento rápido da tecnologia da informação, algumas organizações que ofereciam apenas produtos

tangíveis estão considerando que pode ser muito lucrativo agregar serviços ao seu composto de produtos.

Existem algumas características que diferenciam serviços de bens, e essas diferenças influenciam o desenvolvimento das estratégias de marketing, que são:

- **relação com os clientes** – o profissional de marketing de serviços em alguns casos tem um relacionamento sucessivo com seus clientes. O sucesso de uma organização de serviços depende da sua capacidade de, além prestar serviços de qualidade, desenvolver e manter um bom relacionamento com seus clientes;
- **percebibilidade** – os serviços são percebíveis, não podem ser estocados, eles só podem ser usados quando oferecidos. É considerado importante fazer um planejamento para as flutuações na demanda, pois ela muda constantemente;
- **intangibilidade** – quanto à intangibilidade, existem algumas possibilidades a se considerar, pois um produto tangível pode agregar algum serviço que é intangível. A intangibilidade dos serviços apresenta alguns desafios, e um deles é que o comprador não pode examinar um serviço antes de comprá-lo, assim o profissional de marketing precisa oferecer indicações sobre a qualidade do serviço para conseguir atingir seu objetivo, que é a venda. Outro desafio é quando um serviço não é efetuado de forma adequada, é mais difícil de corrigir, pois dificilmente o comprador voltará a adquirir outro serviço prestado pela mesma organização;
- **inseparabilidade** – em sua maioria o serviço não pode ser separado da pessoa do vendedor. Por esse motivo, os compradores escolhem o tipo de serviço desejado e também por quem deve ser prestado determinado serviço;
- **esforço do cliente** – algumas vezes os clientes participam da produção do serviço, isto é, torna-se necessária sua presença para a execução de determinado serviço, principalmente se o serviço contratado for efetuado no próprio cliente. Nem todos os serviços exigem o mesmo grau de esforço do cliente;

- **uniformidade** – a qualidade dos serviços varia mais do que a qualidade de bens. Os bens podem contar com procedimentos para identificar e corrigir suas falhas antes de ir para área de vendas. No caso dos serviços, os problemas são identificados na sua implantação, já que são adaptados às necessidades dos clientes. Por esse motivo, é necessário que os prestadores de serviços sejam bem qualificados e motivados para satisfazer bem seus clientes.

Tais características listadas exigem do gestor uma atenção especial na administração do relacionamento com seus clientes. O esforço de marketing de serviços deve considerar todos os detalhes para uma boa prestação de serviços. Deve-se ter em mente que a satisfação do cliente, pelo fornecimento de qualidade, não é apenas um meio para se ter um retorno financeiro. A satisfação do cliente deve ser a meta em si.

Las Casas (2006), recorre às informações do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que classifica os serviços da seguinte forma:

- serviços de alojamento e alimentação;
- serviços de reparação, manutenção e confecção;
- serviços de higiene pessoal, saunas, termas e fisioterapia;
- serviços de diversões, radiodifusão e televisão;
- serviços auxiliares da agricultura e da pecuária, excetuados aqueles sob contrato;
- serviços auxiliares da atividade financeira;
- serviços auxiliares do transporte;
- serviços técnicos especializados auxiliares à construção e ao estudo e de marcação de solo, incluindo agenciamento e locação de mão de obra;
- serviços de limpeza, higienização, decoração e outros domiciliares, sob encomenda de particulares;
- serviços pessoais;
- serviços auxiliares diversos.

Serviços de apoio ao produto

Serviço de atendimento ao consumidor é um elemento da estratégia do produto que pode ser um pós-venda ou não. Os serviços de apoio ao produto são aqueles que ampliam os produtos formais, como um bom serviço

de atendimento ao consumidor que é muito bom para os negócios. Custa menos manter a boa vontade dos consumidores atuais do que atrair novos consumidores ou reconquistar consumidores perdidos.

Logo, a empresa deve projetar seus produtos e serviços de apoio para satisfazer as necessidades dos consumidores-alvo.

Determinar as necessidades de serviço dos consumidores envolve mais do que simplesmente monitorar as reclamações que chegam à empresa por meio de chamadas telefônicas ou cartões de sugestões. Periodicamente, a empresa deveria fazer um estudo de seus consumidores para obter a avaliação de seus serviços atuais bem como ideias para novos serviços.

Para o fornecimento de serviços de apoio ao produto, a empresa deve decidir como deseja fornecê-los para os consumidores, e Kotler e Armstrong (2003) listam algumas opções:

- empregar e treinar seu próprio pessoal de serviços e distribuí-lo por toda a região de abrangência;
- fazer acordos com distribuidores e revendedores para que eles proporcionem os serviços de assistência;
- permitir que as empresas independentes forneçam esses serviços.

Dada a importância dos serviços para os consumidores como uma ferramenta de marketing para apoiar produtos, algumas empresas têm criado poderosos departamentos de serviço de atendimento ao cliente que lidam com reclamações e ajustes, serviços de crédito, de manutenção, técnicos e de informações aos consumidores.

No Brasil, são chamados de serviço de atendimento ao consumidor (SAC), e o nome técnico é *ombudsman*, apelidado como o popular “0800”. Eles podem ser executados por departamentos da própria empresa ou empresas terceirizadas especializadas nisso.

Na atualidade, muito se questiona sobre a eficiência desses serviços, que acabaram se transformando em verdadeiros centros de reclamações com níveis inadequados de resolução dos problemas dos clientes.

Não nos cabe aqui, como estudantes de marketing, questionar se eles estão sendo eficientes ou não. Isso é função de órgãos competentes, como as agências reguladoras, os órgãos de defesa do consumidor e, principalmente, o poder dos clientes que se sentem prejudicados e que têm, às vezes, a possibilidade de trocar de empresa fornecedora. Se a empresa for a única a fornecer produtos e serviços, podemos ficar “reféns” das mesmas, como exemplo companhias de energia elétrica ou de água e saneamento. Porém, se tivermos diversas opções e se o custo de troca for vantajoso, a mudança de fornecedor é uma excelente “arma” do consumidor contra as empresas que desrespeitam os princípios básicos de marketing.

Podemos então considerar que o marketing de serviços na atualidade é dotar as empresas de vantagens competitivas que possibilitem a expansão dos negócios por meio de produtos e serviços e pela satisfação das necessidades e desejos de consumidores cada vez mais informados e exigentes.

2.3 Aplicando a teoria na prática

Marcas mudam de mãos, mas ficam na mente do consumidor

Quando a tão comentada fusão entre Carrefour e Pão de Açúcar fracassou, o gigante Walmart disse que não quis entrar no páreo, pois pretendia crescer “organicamente”, uma estratégia legítima, mas lenta. Em meio a essa polêmica, a mais nova fusão é entre Sadia e Perdigão, “abençoada” pelo CADE – Conselho Administrativo de Defesa Econômica (organismo federal brasileiro que tem como objetivo orientar, fiscalizar, prevenir e apurar abusos do poder econômico). Trata-se de uma união contundente, pois são duas empresas que surgiram literalmente no fundo do quintal de seus fundadores, décadas atrás, e que se juntaram e formaram a Brasil Foods, um dos maiores conglomerados da indústria alimentícia do planeta.

Por outro lado, o “pedágio” que o CADE cobra para aprovar essa gigante musculatura no mercado é retirar temporariamente algumas marcas bastante famosas, como a mortadela Batavo. A suspensão aumenta para quatro anos no caso de salames e para cinco anos para a venda de lasanhas, pizzas congeladas e quibes. Outras marcas, infelizmente, deverão ser vendidas, como Tekitos, Patitas, Fiesta, Freski, Doriana e Delicata. Certamente, Hypermarchas e JBS, que assumidamente arrebanham marcas pelo mercado, já devem estar bem de olho nesse movimento e fazendo contas.

Essas marcas podem sumir do mercado ou podem mudar de mãos, mas ainda residirão nas mentes dos consumidores. Nesse momento, lembro-me de um acontecimento recente. Estava eu chegando a uma pequena cidade no interior de Goiás. Ao perguntar a um cidadão sobre quais bancos haviam na cidade, ele disse: “Aqui temos todos os bancos, Itaú, Bradesco, Banco do Brasil, Bamerindus”. Veja que, para o discreto morador da cidade, o HSBC ainda é o Bamerindus, uma marca que não existe no mercado há mais de uma década. Essa marca e sua famosa Poupança Bamerindus são tão fortes que ainda transitam no nosso dia a dia.

Outro exemplo famoso é o do creme dental Kolynos, que foi comprado pela Colgate-Palmolive anos atrás. Com a determinação do CADE em suspender temporariamente a marca Kolynos, a Colgate agiu rápido e lançou a marca Sorriso. O que nem os mais pessimistas imaginavam aconteceu: a marca Sorriso deu tão certo que os fiéis consumidores da pasta de dente amarelinha migraram para ela. Kolynos nem precisou ser relançada.

Por último, cito um exemplo que me ficou marcado na edição 2011 do Big Brother Brasil. Uma das provas do líder foi patrocinada pelo “Meu Frango Assado”, novo produto da marca Knorr, que pertence à Unilever. No meio da competição, um dos brothers, na tentativa de “agradar” ao anunciante Knorr/Unilever, começou a cantar um famoso jingle: “De leste a oeste, de norte a sul, a onda é a dança da Galinha Azul”. Acontece que a Galinha Azul era a mascote da Maggi, que pertence à Nestlé (concorrente mundial da Unilever).

Podemos concluir que o consumidor confunde completamente as marcas e não sabe quem é dono do quê. A força de uma mascote (a Galinha Azul não é mais usada pela Maggi/Nestlé há anos) ainda reside na mente dos consumidores. Como é que um executivo de marketing que planeja uma ação dessas (e certamente não paga pouco) vai prever que o brother, com a melhor das intenções do mundo, começará a cantar o jingle de seu principal concorrente?

Fonte: adaptado de HILLER, M. Marcas mudam de mãos, mas ficam na mente do consumidor. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/marketing/marcas-mudam-de-maos-mas-ficam-na-mente-do-consumidor/46813/>>. Acesso em: 2 ago. 2011.

Nesse contexto, a partir da leitura deste capítulo, que análise você, como futuro profissional do marketing, faz do modo como as grandes empresas estão cuidando de suas marcas? Bem, mal ou suficiente?

A princípio podemos dizer que sim, uma vez que, mesmo algumas marcas não estando no mercado, a lembrança ainda permanece na cabeça dos consumidores, fiéis a essas marcas. No entanto, podemos notar que existe muita confusão sobre “quem é quem” e “o que é de quem”.

Ao lermos esse artigo, certamente ficamos surpresos com expressões como “a Maggi é da Nestlé” ou “é mesmo, a Kolynos e o Bamerindus não existem mais”.

Podemos então observar que essas empresas, seja pelas megafusões, por trocas de propriedades de marcas ou mesmo pela entrada ou retirada dessas marcas do mercado, não estão sendo muito transparentes com o seu público orgulhoso e fiel a certas marcas e empresas.

É sabido que as pessoas das gerações passadas, como nossos pais, são muito mais fiéis às marcas do que a nova geração que está adentrando no mundo do consumo – os jovens.

Portanto, as empresas terão uma árdua tarefa de promover fidelidade para perdurarem no mercado como líderes. Os profissionais de marketing devem atentar que essa caminhada não será fácil e que a transparência no mercado é cada vez mais fundamental nas relações do consumo, podendo ser o primeiro passo.

Como exemplo, se temos orgulho e somos fiéis a uma marca, como a Sadia, se ela quiser que continuemos sendo fiéis, deverá nos informar “direitinho” o que está fazendo.

2.4 Para saber mais



Título: Administração de pequenas empresas.

Autor: LONGENECKER, G.;
MOORE, C. W.; PETTY, J. W.

Editora: Makron Books

Ano: 1997

Este livro é uma excelente e completa obra sobre administração, marketing e finanças nas teorias e práticas de pequenas e médias empresas, de maneira didática.



Site: Associação Brasileira de Marketing e Negócios

URL: <<http://www.abmn.com.br/servicos/aprovarinforma.asp>>

Neste site você vai encontrar diversas informações e notícias sobre marketing e negócios no Brasil e no mundo.

**Site: CBN – Mundo Corporativo**

URL: <<http://cbn.globo.com/colunas/mundo-corporativo/mundo-corporativo.htm>>

No site da rádio CBN, no programa Mundo Corporativo, você encontra uma série de entrevistas (áudio e/ou vídeo) com os especialistas em administração falando sobre temas atuais e relevantes no mundo dos negócios.

2.5 Relembrando

Neste capítulo, você aprendeu que:

- produto é qualquer coisa que pode ser oferecida a um mercado para apreciação, aquisição, atenção, utilização ou consumo e que pode satisfazer um desejo ou necessidade, variando de tangível a intangível, como o caso dos serviços;
- os produtos, na variação do tempo de uso, podem ser classificados em bens duráveis, bens não duráveis e serviços. As principais decisões sobre os atributos de produtos individuais envolvem: qualidade, características e estilo e design;
- com relação a quem compra, os produtos podem ser classificados em produtos de consumo e produtos empresariais ou industriais;
- a marca é um nome, termo, signo, símbolo ou desenho, ou uma combinação desses elementos, com a função de identificar os bens ou serviços de um fabricante, vendedor ou grupo de vendedores de um produto ou serviço, diferenciando-o de seus concorrentes. Logo, tem um papel muito importante na estratégia do produto;
- uma boa marca pode trazer uma série de benefícios para a empresa;
- os profissionais de marketing podem usar a associação positiva que os consumidores têm em relação a uma marca para promover outros produtos com a mesma marca nominal. Extensão de marca e marcas de família são exemplos disso;

- a embalagem é o invólucro protetor do produto. Além de protegê-lo contra os danos materiais que o ambiente pode proporcionar, é uma poderosa ferramenta de comunicação;
- rótulo identifica coisas sobre o produto ou marca;
- os serviços variam em quanto eles são de certa forma tangíveis até puramente intangíveis. Podemos chamar essa variação de mix de serviços, divididos em cinco categorias crescentes de intangibilidade;
- as características que diferenciam serviços de bens e que influenciam no desenvolvimento das estratégias de marketing são a relação com os clientes, a perecibilidade, a intangibilidade, a inseparabilidade, o esforço do cliente e a uniformidade;
- os serviços de apoio ao produto são serviços de atendimento ao consumidor, ou seja, um elemento da estratégia do produto, que pode ser um pós-venda ou não.

2.6 Testando os seus conhecimentos

1) Defina as classes de produtos de consumo:

- a) produtos de conveniência.
- b) produtos de compra constante.
- c) produtos de impulso.
- d) produtos de emergência.
- e) produtos de compra comparada.
- f) produtos de especialidade.
- g) produtos não procurados.

2) Defina se os produtos a seguir são bens duráveis, não-duráveis ou serviços. Nas linhas seguintes escolha mais cinco produtos e classifique-os da mesma forma.

Uma caneta	
Uma semana na Disney	
Corte de cabelo	
TV de plasma	
Consulta médica	

3) Explique as características que diferenciam serviços de bens e que influenciam no desenvolvimento das estratégias de marketing:

- a) relação com os clientes.
- b) perecibilidade.
- c) intangibilidade.
- d) inseparabilidade.
- e) esforço do cliente.
- f) uniformidade.

Onde encontrar

CHURCHILL, G. A.; PETER, P. J. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2005.

COBRA, M. **Marketing básico**: uma abordagem brasileira. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

HILLER, M. Marcas mudam de mãos, mas ficam na mente do consumidor. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/marketing/marcas-mudam-de-maos-mas-ficam-na-mente-do-consumidor/46813/>>. Acesso em: 2 ago. 2011.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2003.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing**: conceitos, planejamento e aplicações a realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2006.

LIMEIRA, T. M. V. Fundamentos de marketing. *In*: DIAS, S. R. (Org.). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 95-123.

MCCARTHY, E. J; PERREAU LT JR, W. D. **Marketing essencial**. São Paulo: Atlas, 1997.

SANDRONI, P. **Dicionário de administração e finanças**. São Paulo: Nova Cultural, 2000.

RICHERS, R. **Marketing**: uma visão brasileira. 6. ed. São Paulo: Negócio, 2004.

CAPÍTULO 3

O CICLO DE VIDA DO PRODUTO

3.1 Contextualizando

No capítulo anterior, aprendemos os principais conceitos e classificações relacionados à marca, embalagens e rotulagens na administração de produto, na administração das linhas de produtos e também na administração de serviços. Dando continuidade aos nossos estudos, vamos abordar o ciclo de vida do produto (CVP), que inclui todos os estágios pelos quais um produto passa, desde o desenvolvimento de ideias para a criação de novos produtos, passando pela sua introdução no mercado, até o seu declínio.

O objetivo deste capítulo é descrever quais as estratégias são adotadas no processo criativo e de desenvolvimento dos novos produtos, estudar em detalhes os estágios do ciclo de vida do produto e conhecer os métodos utilizados para avaliar as melhores estratégias de marketing. Vamos perceber de que modo as estratégias de marketing devem se adequar a cada estágio do ciclo de vida do produto, através das ferramentas de avaliação.

Depois de concluir este capítulo, você será capaz de:

- entender como as empresas descobrem e desenvolvem os novos produtos;
- identificar os estágios do processo de desenvolvimento dos novos produtos;
- conceituar os estágios do ciclo de vida do produto;
- conhecer ferramentas para a avaliação do ciclo de vida do produto;
- verificar como as estratégias de marketing mudam de acordo com os estágios do ciclo de vida do produto.

3.2 Conhecendo a teoria

3.2.1 Desenvolvimento de novos produtos

Neste início de século, devido ao avanço em várias áreas da ciência e da tecnologia, percebemos o aumento no número de novos produtos e serviços. A todo instante, áreas como informática, telecomunicações, biotecnologia, robótica e, mais recentemente, a nanotecnologia, estão promovendo verdadeiras revoluções nas demandas dos consumidores e dos clientes industriais.

Churchill e Peter (2005) enfatizam que as crescentes demandas intensificam a concorrência, forçando as empresas a desenvolver novos produtos para permanecer no mercado. Logicamente, quanto maior a inovação de uma empresa, mais ferramentas ela terá para atrair os consumidores e se manter próspera no mercado.

Mas como as empresas podem inovar e desenvolver produtos?

Para Kotler e Armstrong (2003), uma empresa pode alcançar esses objetivos de duas maneiras. A primeira é através da **aquisição** do direito de produção de algum item, seja pela compra da empresa responsável pelo item, ou de sua patente ou licença; a segunda é por meio do **desenvolvimento de novos produtos** em seu próprio departamento de pesquisa e desenvolvimento (P&D). Vamos nos concentrar no estudo do desenvolvimento de **novos produtos**.

CONCEITO



Novos produtos são os “produtos originais, as melhorias, as modificações nos produtos e as novas marcas que a empresa desenvolve por meio de seus próprios esforços de pesquisa e desenvolvimento” (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 238).

Churchill e Peter (2005) classificam os novos produtos, no ponto de vista da empresa, nas seguintes categorias:

- produtos novos-para-o-mundo: incluem as novas invenções, que muitas vezes podem revolucionar o modo como as pessoas vivem ou trabalham, como televisores, computadores, impressoras a laser;
- novas categorias de produto: são as linhas novas de produtos de uma empresa, mas não novas invenções, como o primeiro xampu da Procter & Gamble, a linha de peru da Sadia e as camisetas da Levi's;
- adições a linhas de produtos: são extensões de uma linha de produtos, como o sabão Omo Máquina, a Skol 360° e o Gol com quatro portas;
- melhoria em produtos: são versões alteradas de produtos já existentes, como as motocicletas Harley-Davidson com injeção eletrônica, os telefones celulares com câmera, os veículos com computador de bordo;
- reposicionamentos: são os produtos reposicionados para novos usos ou novos mercados, como o uso de bicarbonato de sódio como desodorizador de geladeiras, de uma loção para a pele como repelentes de insetos, da Gillette Sensor também para mulheres e não só para homens.

A responsabilidade de garantir o sucesso de um novo produto é, principalmente, da alta administração, pois é ela quem toma as decisões a respeito das verbas que serão destinadas ao desenvolvimento do novo produto, e esse processo gera muitos gastos. O papel estratégico do produto pode auxiliar a empresa a manter sua indústria numa posição inovadora, defender uma posição que garanta sua participação no mercado, ou obter espaço em um futuro novo mercado. Quanto à destinação das verbas, a alta administração precisa estar ciente dos custos do trabalho de desenvolvimento de um novo produto e da criação de estruturas organizacionais eficientes para nutrir e controlar estes novos produtos. Assim, o desenvolvimento bem sucedido de um novo produto requer o esforço de toda a empresa.

As empresas que lançam produtos bem sucedidos passam a ter *status* de liderança no mercado, então garantir o sucesso é de grande importância para elas. No entanto, nem todos os novos produtos chegam a ter sucesso. Las Casas (2006) enfatiza que para evitar o fracasso de um produto, alguns critérios devem ser considerados:

- deve haver demanda de mercado;
- o produto deve satisfazer a critérios-chave financeiros;
- o produto deve ser compatível com o ambiente;
- o produto deve se encaixar na presente estrutura de marketing da empresa.

Os produtos fracassados podem afetar muito negativamente a imagem da empresa e acarretar em prejuízos, por isso algumas empresas, quando lançam produtos novos, escolhem desenvolvê-los com marcas individuais, evitando o risco de prejudicar seus outros itens.

Sandhusen (2000) esquematiza as principais causas de fracassos citadas nos estudos da Booz, Allen & Hamilton com 700 empresas, na tabela a seguir:

Tabela 1 – Principais causas de fracasso de produtos

CAUSAS DO FRACASSO	EMPRESAS QUE RELATAM FRACASSO (%)
Análise inadequada do mercado, como falhar em defini-lo e superestimar seu tamanho	45
Problemas ou defeitos no produto	29
Falta de esforços de marketing, tais como posicionamento ineficaz e estratégias de promoção fracas	25
Custos mais altos que o previsto	19
Força ou reação da concorrência	17

Fonte: Sandhusen (2000)

Observando os números, nota-se que seu somatório ultrapassa os 100%, pois alguns dos fatores estão relacionados, como exemplo: análise inadequada do mercado conjugado com custos altos, ou ainda, problemas no produto mais a reação da concorrência etc. Para Kotler (1998), além das causas de fracasso, existem vários outros fatores que prejudicam o desenvolvimento de novos produtos:

- **escassez de ideias importantes para novos produtos em certas áreas** – alguns produtos básicos não são facilmente melhorados, como aço, soja, sabão em pó;

- **mercados fragmentados** – quando a concorrência faz com que uma empresa leve seus produtos para segmentos específicos (mercados menores), reduzindo seu potencial de marketing de massa;
- **restrições societais e governamentais** – os produtos estão submetidos a exigências públicas como segurança do consumidor e compatibilidade ecológica;
- **aumento do custo de desenvolvimento de novos produtos** – a empresa gera muitas ideias, mas, devido aos custos altos no desenvolvimento e produção, utiliza apenas algumas;
- **escassez de capital**: algumas empresas, mesmo com boas ideias, não têm os recursos necessários para pesquisá-las;
- **tempo mais rápido de desenvolvimento** – pode ocorrer uma situação em que duas empresas têm uma mesma ideia, mas o concorrente consegue desenvolver e lançar antes o produto;
- **ciclo de vida dos produtos mais curtos** – quando os concorrentes copiam um produto bem sucedido, diminuindo a demanda e reduzindo o seu ciclo de vida – essa característica pode ser observada no setor de informática, em que certos produtos ficam obsoletos rapidamente, reduzindo o tempo de recomposição de investimentos em P&D.

Dados esses desafios, percebemos que a empresa tem uma série de fatores para considerar antes de desenvolver novos produtos, sob o risco de fracassar e “ficar para trás” no mercado globalizado. Mas vários autores, como Churchill e Peter (2005), concordam que, apesar de não ser possível garantir seu sucesso, os novos produtos são uma das chaves para o crescimento de uma empresa. E ser sistemático no desenvolvimento de novos produtos aumenta as chances de êxito. A figura a seguir demonstra um processo lógico para desenvolver produtos, na ótica dos autores.

Figura 1 – Processo de desenvolvimento de novos produtos



Fonte: adaptado de Churchill e Peter (2005)

Kotler e Armstrong (2003) propõem um modelo mais amplo para o processo de desenvolvimento de novos produtos:

- geração de ideias;
- seleção de ideias;
- desenvolvimento e teste de conceito;
- desenvolvimento da estratégia de marketing;
- análise do negócio;
- desenvolvimento do produto;
- teste de mercado;
- comercialização.

Agora, vamos ver em detalhes cada uma destas etapas.

Geração de ideias

O desenvolvimento de um produto inicia com uma busca sistemática por ideias para novos produtos. A empresa deve definir cuidadosamente que mercados pretende atingir, e quais os tipos de produtos pretende criar,

sempre lembrando do esforço necessário para desenvolver produtos originais, para alterar produtos existentes ou até para imitar produtos concorrentes. Ter novas ideias não é fácil, e de acordo com estimativas, uma organização precisa entre 60 a 70 ideias para encontrar um novo produto viável. Mas onde buscar ideias?

As principais fontes de ideias incluem:

- **fontes internas:** de dentro da própria empresa, como as ideias que vêm das atividades de p&d;
- **clientes:** da observação dos consumidores e da atenção dada às suas sugestões;
- **concorrentes:** da análise dos produtos dos concorrentes;
- **distribuidores:** das informações e sugestões dos revendedores, que estão próximos do mercado e dos consumidores;
- **fornecedores:** das informações dos fornecedores sobre novos conceitos, técnicas e materiais que podem ser utilizados no desenvolvimento de novos produtos;
- **outras fontes:** de revistas, comerciais, *shows*, seminários, órgãos governamentais, consultores de novos produtos, agências de propaganda, empresas de pesquisa de mercado, laboratórios universitários e comerciais etc.

Como você acabou de ver, existem várias fontes de ideias para novos produtos, mas a mais frequente é a fonte interna. Churchill e Peter (2005) apontam algumas técnicas para geração de ideias:

Quadro 1 – Técnicas para gerar ideias para novos produtos

TÉCNICA	DESCRIÇÃO
Método Delphi	Um painel de especialistas preenche um questionário. Em seguida, um pesquisador tabula os resultados e envia-os aos membros do painel. O processo é repetido até que o painel chegue a um consenso ou a um impasse.

Análise de benefícios	Depois de listar todos os benefícios que os clientes recebem do produto estudado, pensar nos benefícios que estão faltando na lista atualmente.
Análise de uso	Perguntar aos clientes como eles usam o produto estudado, anotando os vários usos.
Perfil relativo da marca	Perguntar aos mercados-alvo se o nome da marca faz sentido para outras categorias de produto em consideração. Uma extensão da marca que faça sentido para compradores potenciais pode ser a base para um novo produto.
Propriedades exclusivas	Listar todas as propriedades comuns a um produto ou material atualmente no mercado. Procurar propriedades exclusivas do produto da organização.
Calcanhar-de-aquiles	Listar os pontos fracos de um produto ou linha de produtos (para a organização e seus concorrentes). "Enxugar" a lista até um ou dois pontos fracos com mais probabilidade de inspirar uma resposta dos concorrentes. Identificar conceitos de produto que poderiam resultar da correção desses pontos fracos.
Associação livre	Anotar um aspecto da situação do produto – um atributo, uso ou usuário. Deixar a mente divagar e anotar todas as ideias que surgirem, repetindo o processo para outros aspectos da situação do produto.
Atividade de estereótipo	Perguntar: "Como x faria isso?" – referindo-se a como um membro de algum grupo ou uma pessoa específica usaria o produto. Exemplo: Que tipo de bicicleta um senador usaria? Vale também perguntar o que o estereótipo não faria.
Estudos de fracassos de outras pessoas	Estudar produtos que fracassaram, procurando maneiras de solucionar os problemas que levaram ao fracasso.

Fonte: adaptado de Churchill e Peter (2005)

Seleção de ideias

O principal objetivo do esforço de geração de ideias é criar um grande número de ideias, mesmo que inicialmente possa parecer "absurdo", para que depois elas sejam analisadas e selecionadas, em forma de triagem. O propósito desta seleção é decidir em quais ideias vale a pena investir, tão logo quanto possível. A empresa deve avançar apenas com ideias que aparentemente podem resultar em produtos lucrativos. Para Churchill e Peter (2005), esta etapa inclui responder às seguintes questões:

- a ideia do produto ajudará a alcançar os objetivos do departamento de marketing e da organização?
- a ideia do produto fará uso dos pontos fortes da organização?

Sandhusen (2000) propõe uma filtragem seguindo três critérios: o econômico, o de marketing e o de produto.

- **Critério econômico**

- Nível de investimento;
- Nível de risco;
- Potencial de lucro;
- Influência positiva nas linhas de produtos existentes;
- Potencial de patentabilidade.

- **Critério de marketing**

- Forte apelo aos segmentos presentes;
- Probabilidade de resposta da concorrência;
- Potencial de crescimento do mercado;
- Atributos promocionais;
- Canais de distribuição.

- **Critério do produto**

- Ciclo de vida do produto;
- Capacidade de produção;
- Características de produção;
- Problemas de serviços.

Depois de estes critérios terem sido avaliados, os profissionais devem desenvolver e testar o conceito da ideia do novo produto.

Desenvolvimento e teste de conceito

Nesta etapa, concentra-se a transformação das ideias em conceito de produtos, definidos em termos específicos e significativos para os clientes. Ou seja, o teste de conceito requer testar os conceitos de novos produtos

com grupos de consumidores-alvo, simbólica ou fisicamente. Portanto, as ideias selecionadas vão se transformar em conceitos de produtos. Mas, antes, vamos distinguir uma **ideia** de uma **imagem de produto**, para gerar o *conceito* deste produto:

- **ideia de produto:** uma ideia para um produto que a empresa pode vir a oferecer ao mercado;
- **imagem de produto:** é a maneira como os consumidores percebem um produto real ou potencial;
- **conceito de produto:** uma versão detalhada da ideia, apresentada em termos significativos de consumo.

Existem várias formas de apresentar estes novos produtos e seus conceitos, através de protótipos, maquetes, desenhos, fotografias, ou até imagem virtual 3D, bastante usada hoje em dia. O próximo passo é desenvolver uma boa estratégia de marketing.

Desenvolvimento da estratégia de marketing

Para definir uma boa estratégia de marketing, de acordo com Kotler e Armstrong (2003), é preciso observar três fases. A primeira é descrever o mercado-alvo, o posicionamento planejado para o produto e as metas de vendas, participação no mercado e objetivos de lucro para os primeiros anos. A segunda, é definir o preço previsto para o produto, sua distribuição e o orçamento de marketing para o primeiro ano. A terceira fase é avaliar o planejamento de vendas, as metas de lucro e a estratégia do mix de marketing (lembra dos 4Ps) a longo prazo.

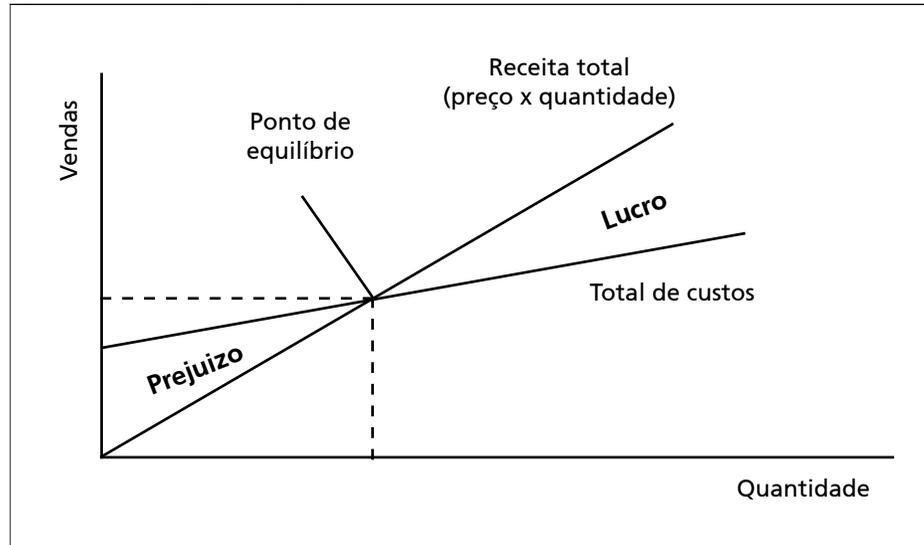
Ou seja, a empresa usa os números de vendas e custos para analisar a atratividade financeira do novo produto.

Análise do negócio

Após os profissionais decidirem o conceito do produto e a estratégia de marketing, devem avaliar a atratividade do negócio da proposta apresentada. Neste intuito a análise do negócio envolve uma revisão de vendas, custos e projeções de lucro para descobrir se ela satisfaz os objetivos iniciais. Esta análise

pode ser feita por meio da ferramenta “ponto de equilíbrio”, que relaciona o fluxo de caixa com o retorno nas análises de investimentos, ilustrado a seguir.

Figura 2 – Análise do ponto de equilíbrio



Fonte: adaptado de Sandhusen (2000)

Conforme a figura mostra, o produto torna-se viável a partir do momento em que a quantidade e as vendas ultrapassam o ponto de equilíbrio, mostrando sua positividade, e estando apto para o estágio de desenvolvimento. A ferramenta “ponto de equilíbrio” é fundamental nas decisões de marketing e será vista em detalhe no capítulo 4.

Desenvolvimento do produto

Se o conceito de produto passar no teste de negócio, ele entra no estágio de desenvolvimento de produto. Aqui, o departamento de P&D ou de engenharia transforma o conceito de produto em um produto físico. Vale salientar que esta etapa de desenvolvimento exige um grande investimento. A equipe de P&D desenvolverá e testará uma ou mais versões físicas do produto – os protótipos.

Desenvolver um protótipo bem-sucedido pode levar alguns dias, ou meses, ou até mesmo anos. O protótipo deve respeitar as exigências em seus aspectos funcionais exigidos e em suas características psicológicas, por isso é preciso submeter o produto a rigorosos testes de funcionamento.

Teste de mercado

Para Kotler e Armstrong (2003), o teste de mercado é o estágio em que o produto e o programa de marketing são introduzidos em situações de mercado mais realistas. O teste de mercado permite que a empresa avalie todo o seu programa de marketing – estratégias de posicionamento, propaganda, distribuição, preço, marca, embalagem e níveis de orçamento, antes de assumir os dispêndios de uma introdução efetiva. Ou seja, alguns produtos e programas são testados, retirados, alterados e testados novamente durante um período, que pode ser rápido ou durar anos, antes de serem introduzidos. Usualmente, quando utilizam testes de mercado, as empresas escolhem um dentre três métodos:

- **teste de mercados padrão:** avalia o novo produto de consumo em situações semelhantes às de um lançamento em plena escala. Nesse teste o produto é lançado experimentalmente em algumas cidades, para que se faça um acompanhamento em menor escala. Os resultados são utilizados para prever as vendas do produto em nível nacional, para descobrir problemas que o produto possa apresentar e para refinar o programa de marketing. O problema dos testes em mercado padrão, é que os concorrentes tomam conhecimento do novo produto da empresa muito antes que ele seja introduzido em nível nacional, oferecendo risco de imitação;
- **teste de mercados controlados:** a empresa especifica um número de lojas e localizações desejadas para fornecer o novo produto, e controla a localização nas gôndolas, o tamanho do espaço destinado ao produto, os anúncios, as promoções no ponto-de-venda e o preço, de acordo com planos especificados. Os resultados das vendas servem para determinar o impacto desses fatores na demanda controlada e posteriormente na demanda projetada;
- **teste de mercados simulados:** a empresa exhibe aos consumidores uma amostra de anúncios e promoções para vários produtos, inclusive os que estão sendo testados. Os consumidores recebem uma pequena quantia em dinheiro, e são levados a lojas reais ou simuladas, onde escolhem ficar com o dinheiro ou utilizá-lo para fazer suas compras. A empresa anota o quanto os consumidores compram do novo produto e quanto compram das marcas concorrentes. Caso os resultados sejam inconclusivos, o produto pode ser testado em

mercado controlado ou simulado. Após os testes o novo produto estará pronto para a comercialização.

REFLEXÃO



Você sabia que quando lhe oferecem uma degustação (grátis) em um supermercado, por promotoras uniformizadas, você pode estar participando de um teste de mercado de um novo produto? Na próxima vez, tenha um olhar mais técnico sobre as estratégias que eles estão adotando com você, e claro, aproveite!

Comercialização

A comercialização é a decisão efetiva de por o produto à venda, e dá início à produção, distribuição e promoção em grande escala. Como esses processos também envolvem custos, a empresa deve observar quatro fatores:

- **quando lançá-lo:** diz respeito ao momento certo para a introdução do novo produto;
- **onde lançá-lo:** a empresa deve decidir se vai lançar o produto em uma única localidade, uma região, várias regiões, no mercado nacional ou no mercado internacional.
- **para quem:** a empresa deve dirigir sua distribuição e promoção para os grupos que oferecem as melhores perspectivas;
- **como:** a empresa deve desenvolver um plano de ação para a introdução do novo produto nos mercados selecionados, avaliando quanto gastar para o lançamento e como alocar esses recursos entre os quatro componentes do mix de marketing.

Embalagem e rótulo de novos produtos

Conforme Churchill e Peter (2005), os profissionais de marketing precisam estar atentos à escolha das embalagens e dos rótulos, pois são estes elementos que identificam e descrevem o novo produto. Vimos anteriormente que tanto

a embalagem quanto o rótulo servem a muitas finalidades que agregam valor ao produto para os clientes.

A **embalagem** serve para alcançar certos mercados-alvo, portanto é fundamental que elas atendam prioritariamente as necessidades dos consumidores, como, por exemplo, para atender a um público com mais idade, embalagens fáceis de abrir; para atingir pessoas solteiras, os fabricantes de alimentos podem oferecer embalagens com porções individuais; para a segurança de famílias com crianças pequenas, embalagem com sistema de abertura e fechamento para adultos, como é o caso de medicamentos e materiais de limpeza. Para desenvolver embalagens eficientes para os novos produtos, Churchill e Peter (2005) sugerem algumas dicas. Observe o quadro a seguir.

Quadro 2 – Dez dicas para desenvolver embalagens eficientes

DEZ DICAS PARA A EMBALAGEM
1. Manter a autoridade e a responsabilidade da embalagem com o departamento de marketing;
2. Utilizar equipes interfuncionais, ou seja, que incluam pessoas de outras áreas, como produção e engenharia;
3. Trabalhar na embalagem de um novo produto já no início de seu processo de desenvolvimento;
4. Analisar acentuadamente as necessidades dos clientes e também dos revendedores;
5. Levar em consideração as embalagens dos concorrentes e possíveis requisitos legais ou reguladores;
6. Conciderar a lucratividade como o objetivo mais importante;
7. Não alterar as embalagens sem haver fortes motivos;
8. Obter opiniões de clientes e revendedores durante o processo de desenvolvimento;
9. Testar a embalagem no mercado;
10. Introduzir mudanças na embalagem todas de uma só vez, e não gradualmente.

Fonte: adaptado de Churchill e Peter (2005)

O **rótulo** é uma parte importante nas embalagens, pois tem a função de promover o produto, oferecendo informações que ajudem na escolha e no uso. Da mesma forma que a embalagem, o rótulo deve ser muito bem elaborado pelos profissionais de marketing, juntamente com os outros departamentos de criação de novos produtos, observando a quais objetivos eles devem responder, e também quais as restrições legais e/ou regimentais dos órgãos competentes.

Implicações globais

Os profissionais de marketing precisam levar em conta várias questões ao desenvolver embalagens e rótulos para mercados internacionais, as principais são apontadas por Churchill e Peter (2005), a seguir:

- **durabilidade:** a embalagem precisa ser durável o suficiente para suportar o transporte por longas distâncias, ou por infraestruturas pouco confiáveis;
- **língua:** quando os mercados globais falam mais de uma língua, pode ser mais eficiente usar várias línguas na embalagem ou rótulo, como é o caso do creme de barbear (português) ou *crema de afeitar* (espanhol) da Gillette, que tem as duas línguas em sua embalagem para atender ao MERCOSUL;
- **consistência:** a embalagem e o rótulo devem ser consistentes com os desejos e gostos da localidade que atende;
- **regulamentações ambientais:** exigem que as empresas utilizem produtos e embalagens que não prejudiquem o meio ambiente.

Equipes interfuncionais para novos produtos

O trabalho para o desenvolvimento de um novo produto, embalagem e rotulagem, geralmente tem a participação de vários departamentos como o de marketing, P&D, engenharia e operações, além de outras organizações, como fornecedores, agências de publicidade e laboratórios de pesquisa. Mais uma vez, temos as sugestões de Churchill e Peter (2005), enfatizando que as empresas que primam pelo planejamento, à organização e a cooperação entre vários departamentos, têm suas chances de sucesso aumentadas. As formas organizacionais são listadas a seguir:

- **organização funcional:** a empresa designa que parte do tempo de seus funcionários seja utilizada para desenvolver um novo projeto;
- **matriz funcional:** pessoas de várias funções são designadas para representar seu departamento numa equipe ou comitê encarregado de desenvolver um novo produto;

- **matriz balanceada:** os funcionários reportam-se a um gerente funcional e a um gerente de projeto;
- **matriz de projeto:** uma variação do arranjo de matriz, em que os funcionários são orientados a se concentrar no desenvolvimento do novo produto;
- **empreendimento:** a empresa encarrega funcionários de trabalhar em período integral num novo produto;
- **equipes de empreendimento:** uma equipe interfuncional responsável por todas as etapas do desenvolvimento de um novo produto.

Encurtando o tempo de desenvolvimento de novos produtos

A probabilidade de sucesso do produto aumenta com a redução do tempo gasto em seu desenvolvimento, pois levar ao mercado novos produtos rapidamente dá menos chance de os concorrentes chegarem primeiro, ou seja, ajuda a empresa a obter vantagens de pioneirismo. Churchill e Peter (2005) apontam algumas formas de encurtar esse tempo:

- **uso de equipes interfuncionais:** a capacidade de lidar com funções simultaneamente e obter consenso é um grande benefício do trabalho de equipe;
- **aplicação de tecnologia:** a tecnologia moderna pode ser usada para acelerar a comunicação e a análise de projetos de produtos, testes de produtos, análises comerciais e dados de testes de marketing;
- **delegação de autoridade:** quando o poder de tomada de decisões é delegado, ou seja, quando os departamentos envolvidos na criação e desenvolvimento de novos produtos têm autonomia, as decisões são tomadas mais depressa;
- **utilização de conhecimento especializado:** dominar o conhecimento de uma determinada tecnologia, segmento de mercado e de seus próprios pontos fortes e fracos, construir relações com fornecedores, mercados-alvo e outras organizações externas, gera conhecimento especializado, que proporciona vantagem competitiva para a empresa e seus profissionais de marketing.

Diante de tudo que foi exposto sobre desenvolvimento de novos produtos, podemos observar que existem muitos desafios a serem enfrentados pelas empresas nesse processo. Não obstante, dar longevidade a estes novos produtos é um desafio ainda maior. Temos então, que entender estes desafios, conhecendo os estágios – o ciclo de vida – dos produtos.

SAIBA QUE



Recentemente no Brasil, a JAC Motors inaugurou, no mesmo dia, mais de 40 concessionárias espalhadas pelo país para oferecer/lançar seus veículos, junto de uma robusta campanha publicitária, iniciada também no mesmo dia.

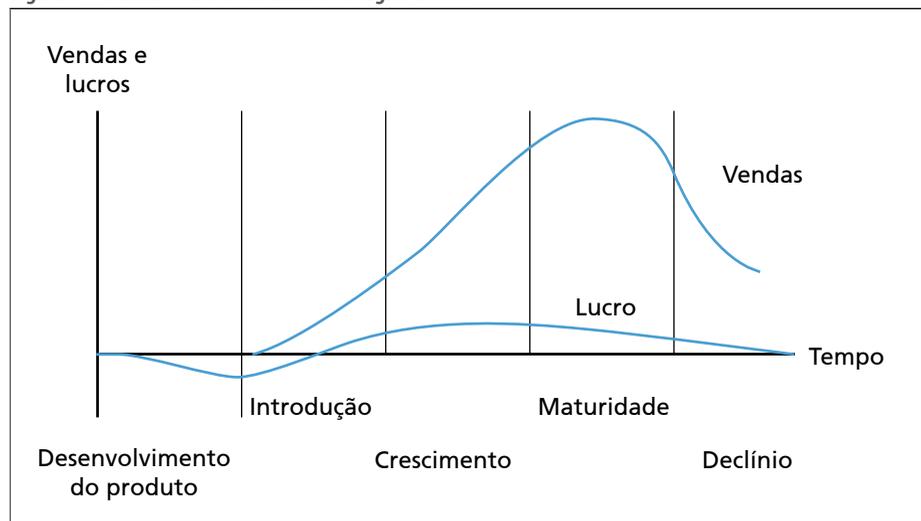
3.2.2 Estágios do ciclo de vida do produto (CVP)

Após o lançamento dos novos produtos, a empresa deseja que o produto tenha uma vida longa e produtiva, para compensar todos os árduos esforços e riscos que incorreu para lançá-lo. O ciclo de vida do produto (CVP) é marcado por cinco estágios distintos, de acordo Kotler e Armstrong (2003), Churchill e Peter (2005) e Cobra (1997):

- **desenvolvimento do produto:** começa quando a empresa descobre e desenvolve uma nova ideia para um produto, como visto anteriormente neste capítulo;
- **introdução:** é um período de lento crescimento de vendas que segue à introdução do produto no mercado, ou seja, um novo produto entra no mercado com baixa escala e lucros. Geralmente, os custos de produção e marketing tendem a ser altos, e o objetivo é fazer com que os mercados-alvo tomem conhecimento do produto e o experimentem;
- **crescimento:** é um período de rápida aceitação no mercado e crescentes lucros, quando as vendas e lucros crescem rapidamente. Nesse período, o desafio é manter a demanda e afastar a concorrência;

- **maturidade:** é um período em que o crescimento das vendas diminui, pois o produto alcançou aceitação dos compradores em potencial. No entanto, muitos concorrentes também entram no mercado e as vendas crescem de maneira mais lenta ou podem até começar a cair. Os lucros podem declinar conforme as empresas reduzem o preço, gastam mais em promoção ou mantêm o preço enquanto melhoram a qualidade;
- **declínio:** é o período em que as vendas e os lucros diminuem bastante, ou seja, as vendas declinam rapidamente devido à entrada de novos produtos e tecnologias no mercado.

Figura 3 – Vendas e lucros durante os estágios do CVP



Fonte: Sandhusen (2000)

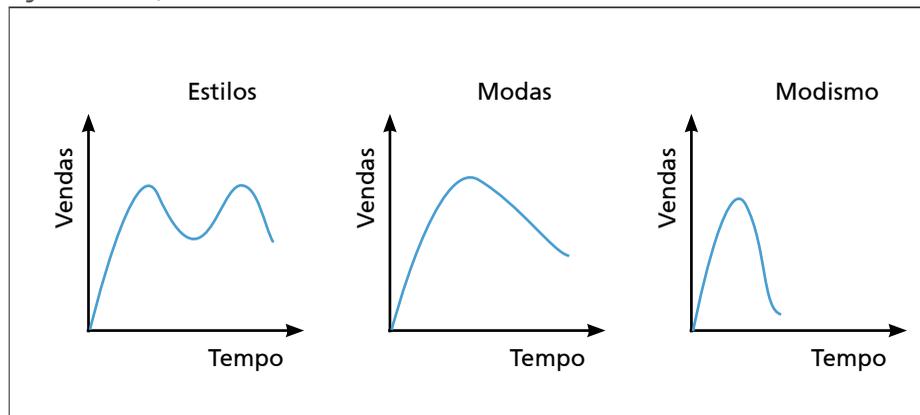
Para Kotler e Armstrong (2003), nem todos os produtos seguem este ciclo. Alguns produtos são introduzidos e decaem rapidamente, outros permanecem no estágio de maturidade por longo tempo e outros ainda entram no estágio de declínio e são reciclados para o estágio de crescimento, por meio de intensa promoção e reposicionamento. O conceito de CVP descreve uma classe de produto (veículos a gasolina), uma forma de produto (camionete utilitária), ou uma marca (Ford Fiesta). Além disso, o conceito de CVP também pode ser aplicado a estilos, modas e modismos.

- **estilo:** é um modo básico e distinto de expressão, que tem um ciclo que mostra diversos períodos de interesse renovado, como por exemplo: veículos (esportivo, clássico), roupas (formal, informal), artes (realista, surrealista, abstrata) e estampas (floral, xadrez, camuflado);

- **moda:** é um estilo atualmente aceito ou popular em determinada área, tende a crescer vagarosamente, permanecer popular durante certo tempo e declina vagarosamente, como exemplo, as calças boca-larga e o tênis *All Star Classic*;
- **modismos:** são modas que surgem rapidamente, são adotadas com grande fervor, atingem seu auge em pouco tempo declinam com grande rapidez. Como exemplo: o bambolê e os ioiôs da Coca-Cola.

Para ilustrar, a figura a seguir demonstra o comportamento do produto, relacionando suas vendas ao longo do tempo, quanto a estilos, modas e modismo.

Figura 4 – Estilos, modas e modismo



Fonte: adaptado Kotler e Armstrong (2003)

O conceito de CVP pode ser útil aos profissionais de marketing para descrever o comportamento dos produtos e dos mercados. Mas usar esse conceito para fazer previsões do desempenho do produto ou estabelecer estratégias de marketing, pode apresentar alguns problemas práticos, como a dificuldade de determinar quando o produto passará para o próximo estágio, pois quando isto acontece, as estratégias de marketing devem ser alteradas. Portanto, torna-se necessário conhecer mais profundamente cada estágio do CVP, sendo que o primeiro estágio – desenvolvimento do produto – já foi amplamente discutido no início deste capítulo.

Estágio de introdução

Para autores como Kotler e Armstrong (2003), Churchill e Peter (2005) e Dornelas (2008), o estágio de introdução tem início quando o novo produto é lançado pela primeira vez e surge a necessidade de se investir grandes montantes de dinheiro em promoção, visando tornar conhecidos o produto ou a marca. Nesse período, o crescimento das vendas é lento e quase não se obtém lucro, em virtude dos gastos com o desenvolvimento e lançamento, e torna-se necessário informar aos clientes iniciais ou a demanda primária que o produto existe e induzi-los a consumir.

Uma empresa pode adotar várias estratégias de marketing para introduzir um novo produto. Ela pode definir um nível alto ou baixo para cada variável de marketing, tal como preço, promoção, distribuição e qualidade do produto, mas não confrontando com o posicionamento inicial do produto, estabelecido no processo de desenvolvimento.

Cobra (1997) coloca que muitas empresas no estágio de introdução, usam estratégias de preço baixo para promover uma entrada mais rápida no mercado – política de preço de penetração – mesmo que neste estágio elas ainda tentem resgatar os investimentos do desenvolvimento do produto.

Estágio de crescimento

Se o novo produto for bem sucedido, ele passará para o estágio de crescimento, no qual as vendas aumentam e também os lucros, uma vez que os gastos com promoção são distribuídos por um grande volume de unidades e os custos de fabricação diminuem. O desafio, nesse estágio, é manter a demanda e afastar a concorrência, conforme alertam Churchill e Peter (2005), pois em geral a concorrência faz com que os profissionais de marketing enfatizem a construção de demanda secundária, ou demanda para a sua marca, baixando preços ou melhorando a imagem da marca, com o objetivo de expandir a distribuição, podendo inclusive, ampliar o raio de produtos alternativos, com inclusão de novas características e modelos ao produto original.

Estágio de maturidade

Em algum momento, o crescimento das vendas irá desacelerar e o produto entrará no estágio de maturidade. Kotler e Armstrong (2003) apontam que,

normalmente, este estágio dura mais tempo que os estágios anteriores e apresenta desafios maiores à administração de marketing. A desaceleração do crescimento das vendas resulta em muitos produtores com muitos produtos para vender, e o excesso de oferta aumenta a concorrência.

Embora muito dos produtos que se apresentam no estágio de maturidade permaneçam estáveis durante um longo tempo, os mais sucedidos evoluem junto com as necessidades dos consumidores. Portanto os gerentes de produtos devem constantemente considerar a possibilidade de modificar seus mercados, produtos e mix de marketing, da seguinte forma:

- **modificação do mercado:** o gerente de produtos procura novas formas de aumentar a utilização do produto entre os consumidores atuais ou a empresa pode reposicionar a marca buscando um segmento maior ou de crescimento mais acelerado;
- **modificação do produto:** o gerente de produtos altera as características do produto, como a **qualidade** (para aumentar o desempenho do produto), os **aspectos** (para aumentar a utilidade do produto) ou o **estilo** (para aumentar a atratividade do produto);
- **modificação do mix de marketing:** o gerente de produtos pode alterar um ou mais elementos do mix de marketing, baixando os preços para atrair novos usuários e os clientes dos concorrentes, lançando melhores campanhas publicitárias, usando promoções agressivas de vendas (acordos comerciais, preços promocionais, prêmios, concursos) ou ampliando os canais de distribuição.

Tudo isso mostra como uma empresa pode estender por mais tempo o estágio de maturidade do produto, oferecendo serviços novos ou melhorados para os compradores.

Estágio de declínio

Eventualmente, as vendas da maior parte dos tipos e marcas de produtos declinam. As vendas podem cair para zero ou podem cair para um nível baixo, e permanecer assim por muitos anos. Os motivos do declínio são vários, como avanços tecnológicos, mudanças nos gostos dos consumidores e aumento da concorrência. À medida que as vendas e os lucros declinam, algumas empresas

ou retiram-se do mercado ou retiram o produto de linha. As que permanecem, podem reduzir o número de produtos oferecidos, abandonar segmentos menores e canais de comercialização marginais, podem cortar investimentos promocionais, ou até reduzir ainda mais seus preços. A empresa pode ainda decidir manter sua marca sem mudanças, na esperança de que os concorrentes abandonem a indústria, ou decidir reposicionar a marca, na esperança de retornar ao estágio de crescimento do ciclo de vida do produto. Outra alternativa é decidir podar o produto, que quer dizer reduzir vários custos (fábrica e equipamentos, manutenção, P&D, propaganda, força de vendas), na esperança de que as vendas se mantenham.

DESAFIO



Imagine alguns produtos ou pegue uns que estejam a seu alcance, e determine em qual estágio do ciclo de vida de produto (CVP) ele está.

Difusão e adoção de produtos

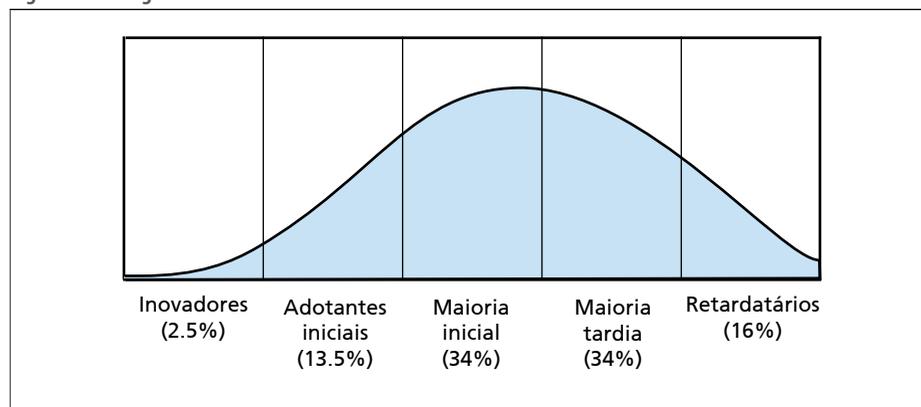
A difusão do produto, na ótica de Churchill e Peter (2005), é o processo pelo qual compradores levam para sua casa ou local de trabalho um produto que está no início de seu ciclo de vida, ou seja, o processo pelo qual novos produtos espalham-se por uma população. Os compradores que experimentam o produto no início de seu CVP tendem a ter comportamentos diferentes daqueles que compram mais tarde. Segundo Churchill e Peter (2005), os profissionais de marketing devem conhecer quem são e quando compram os produtos, por meio da categorização dos adotantes:

- **inovadores:** compradores iniciais que são aventureiros e dispostos a correr riscos com novos produtos;
- **adotantes iniciais:** compradores iniciais que apreciam as ideias mais recentes de produtos depois de entenderem como elas funcionam. Costumam ser respeitados e influentes;

- **maioria inicial:** compradores que tendem a evitar risco e a fazer compras cuidadosamente;
- **maioria tardia:** compradores que tendem a evitar riscos e são cautelosos e céticos quanto a novas ideias de produtos;
- **retardatários:** compradores que relutam em fazer mudanças e sentem-se mais confortáveis com a tradição.

Churchill e Peter (2005), em seus estudos, quantificam estes clientes – adotantes – como podemos observar nos percentuais da figura a seguir.

Figura 5 – Categorias de adotantes



Fonte: adaptado de Churchill e Peter (2005)

Portanto, o entendimento de que diferentes grupos de clientes compram em diferentes estágios do ciclo de vida do produto, ajuda os profissionais de marketing a criar uma estratégia que agrade aos grupos, conforme seus hábitos de compras.

Avaliação do ciclo de vida do produto

Las Casas (2007) acrescenta que a análise do ciclo de vida deve ser utilizada quando houver a necessidade de retirar, incluir ou modificar um produto. Isto ajuda os gestores a desenvolver melhor as estratégias em função do ciclo de vida de cada produto, assim, preços, promoções e outras estratégias terão de se estabelecer conforme a etapa em que o produto se encontrar.

Convém enfatizar que é imprescindível para a empresa manter controle sobre o ciclo de vida dos produtos por diversas questões, desde o estabelecimento de estratégias até a obsolescência do produto. Enquanto

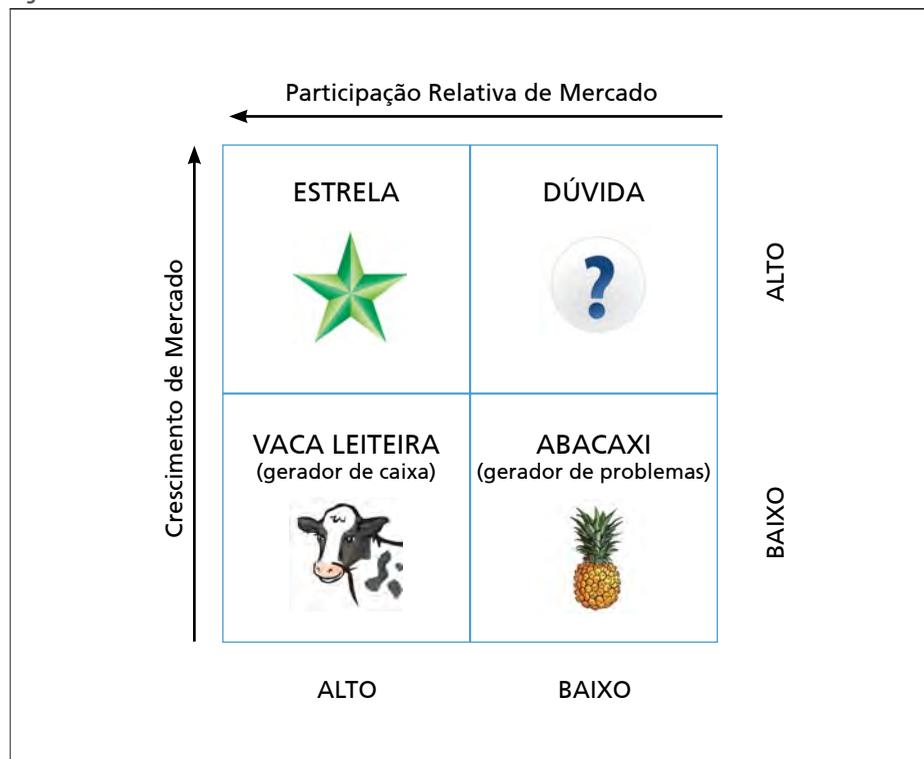
existir esta preocupação em relação ao ciclo de vida de um produto, será possível adequá-lo de acordo com composto de marketing, produto, preço, promoção e distribuição, e isso, sem dúvidas, trará inúmeros ganhos à empresa.

Para analisar em que fase encontra-se o produto no ciclo de vida, Tiffany e Peterson (*apud* DORNELAS, 2008), citam uma técnica muito usada, denominada de Matriz BCG, do Boston Consulting Group, baseada em dois grandes fatores:

- **crescimento de mercado:** identifica como o mercado de uma determinada linha de produtos está crescendo;
- **participação relativa de mercado:** o produto ou linha de produtos de uma mesma família devem ser comparados em termos de participação de mercado em relação aos principais concorrentes da empresa.

A figura a seguir ilustra a estrutura da matriz BCG:

Figura 6 – Matriz BCG



Fonte: Dornelas (2008)

Na matriz BCG, dependendo da situação em relação ao crescimento de mercado e da participação relativa de mercado, os produtos podem ser classificados como:

- **dúvida:** trata-se de produtos com baixa participação de mercado, em mercados em crescimento. A manutenção da participação em mercados em expansão demanda altos investimentos, com vendas relativamente baixas, tendendo a gerar pouca ou nenhuma lucratividade;
- **estrela:** esses produtos são aqueles que possuem alta participação de mercado, em mercados em crescimento. São os produtos ideais que toda empresa busca posicionar. Geralmente demandam grandes investimentos, para financiar a expansão contínua e eliminar concorrentes em potencial;
- **vaca leiteira:** são produtos que possuem importante participação de mercado, em mercados de baixo crescimento, uma vez que o produto já está consolidado no mercado, costuma gerar bons lucros, sem demandar muitos investimentos.
- **abacaxi:** são produtos com pouca participação de mercado, em mercados em baixo crescimento. Os lucros são pequenos, pois os produtos podem estar se tornando obsoletos, e exigindo muitos investimentos para permanecer no mercado.

Logo, o importante é buscar “vacas leiteiras” e “estrelas”, produtos que irão proporcionar maior retorno de crescimento às empresas. Os produtos “dúvida” podem ser interessantes pela possibilidade de lucros futuros, já os “abacaxis” são dispensáveis, tendo em vista o retorno lento ou em declínio que apresentam.

Cobra (1997) em seus estudos faz uma relação interessante do CVP com a matriz BCG, na qual classifica os estágios do ciclo com a posição em que o produto se encontra na matriz:

- dúvida – estágio de introdução;
- estrela – estágio de crescimento;
- vaca leiteira – estágio de maturidade;
- abacaxi – estágio de declínio.

Kotler e Armstrong (2003) resumem as características de cada estágio do ciclo de vida do produto, na qual podemos associar também a matriz BCG, sugerida por Cobra (1997), no quadro a seguir.

Quadro 3 – Características básicas no CVP e a matriz BCG

CARACTERÍSTICAS	INTRODUÇÃO	CRESCIMENTO	MATURIDADE	DECLÍNIO
Matriz BCG				
Vendas	Baixas	Rápido crescimento	Pico	Declínio
Custo por clientes	Alto	Médio	Baixo	Baixo
Lucros	Negativos	Crescentes	Altos	Declinantes
Clientes	Inovadores	Adotantes iniciais	Maioria média	Retardatários
Concorrentes	Poucos	Número crescente	Número estável em começo de declínio	Número decrescente

Fonte: adaptado de Kotler e Armstrong (2003) e Cobra (1997)

Churchill e Peter (2005) ressaltam que o ciclo de vida do produto ajuda os profissionais de marketing a encontrar maneiras de adaptar as estratégias às mudanças das condições do mercado consumidor.

Podemos também fazer uma relação das implicações do CVP para as estratégias de marketing de Churchill e Peter (2005), com a matriz BCG de Cobra (1997), resumindo no quadro a seguir:

Quadro 4 – Implicações do CVP para a estratégia de marketing e a matriz BCG

DIMENSÃO DA ESTRATÉGIA	INTRODUÇÃO	CRESCIMENTO	MATURIDADE	DECLÍNIO
Matriz BCG				
Objetivos básicos	Estabelecer um mercado para o tipo de produto Persuadir adotantes iniciais a comprá-lo	Aumentar vendas e participação de mercado Desenvolver preferências pela marca	Defender a participação de mercado Procurar crescimento atraindo clientes dos concorrentes	Limitar os custos ou procurar maneiras de reavivar as vendas e os lucros
Produto	Proporcionar alta qualidade Selecionar uma boa marca/Obter patente ou marca registrada	Proporcionar alta qualidade Acrescentar serviços para aumentar valor	Melhorar a qualidade Acrescentar recursos para distinguir a marca dos concorrentes	Continuar oferecendo alta qualidade para manter a reputação da marca Busca para renovar o produto
Preço	Geralmente alto, para recuperar os custos de desenvolvimento Às vezes baixo, para construir demanda rapidamente	Um pouco alto por causa da alta demanda	Baixo, refletindo a intensa concorrência	Baixo, para vender o restante do estoque ou alto, para servir um nicho de mercado
Praça	Número limitado de canais	Número maior para atender à demanda	Número maior de canais e mais incentivos para os revendedores	Número limitado de canais
Promoção	Voltada para os adotantes iniciais Mensagens destinadas a instruir sobre o tipo de produto Incentivos como amostras e cupons de desconto para induzir a experimentação	Voltada para públicos mais amplos Mensagens centram-se nos benefícios da marca Nos produtos de consumo, ênfase em propaganda	Mensagens centram-se em diferenciar a marca dos concorrentes Grande uso se incentivos promocionais para induzir os compradores a mudar de marca	Mínima, para manter os custos baixos

Fonte: Adaptado das ideias de Churchill e Peter (2005) e Cobra (1997)

Portanto, podemos concluir que dependendo do estágio do ciclo de vida do produto e seu posicionamento no crescimento de mercado, relacionado a sua participação relativa neste ambiente, os profissionais de marketing devem adotar estratégias diferentes para prolongar a vida do produto e obter resultados financeiros desejáveis.

3.3 Aplicando a teoria na prática

Inovação é com a 3M!

Reconhecida como uma das empresas mais criativa e inovadora do mundo, a Minnesota Mining and Manufacturing, a 3M Company, empresa norte-americana comprometida na pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, fabrica mais de 60.000 produtos, incluindo lixas, adesivos, tarjetas reluzentes, esponjas para lavar louças, lentes de contato, e os fabulosos blocos de anotações cola-descola Post-it. A cada ano, a empresa lança mais de 200 produtos novos. Sua meta pouco modesta, de faturar US\$ 13 bilhões por ano, implica que 25% do faturamento de suas 40 divisões devem proceder dos novos produtos lançados há menos que cinco anos. Geralmente ela é bem sucedida! Aqui estão as principais características da abordagem de inovação da 3M:

- a empresa encoraja todos, não apenas seus engenheiros, a se tornarem “campeões de produto”. A “regra 15%” da empresa permite que todos os funcionários destinem 15% do seu tempo de trabalho em projetos de interesse pessoal;
- cada nova ideia promissora é colocada nas mãos de uma equipe multidisciplinar liderada por um “executivo campeão”;
- ela espera alguns fracassos e aprendizagem a partir das experiências. Seu *slogan* é: “você precisa beijar muitos sapos para encontrar um príncipe”;
- todos os anos, é atribuído o prêmio Golden Step (passo de ouro) às equipes cujos novos produtos venderam mais de US\$ 2 milhões nos Estados Unidos ou US\$ 4 milhões no mundo, dentro de três anos do lançamento comercial.

Fonte: adaptado de KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

Como profissional de marketing, como você analisa a estratégia utilizada pela 3M? Como a empresa trabalha/promove a criatividade entre seus funcionários?

Pode-se observar que a principal fonte de ideias da 3M é interna, ou seja, os funcionários da própria empresa. A empresa prega, deliberadamente, uma política de criação a todos os níveis hierárquicos de sua estrutura organizacional. Você lembra das ideias de Churchill e Peter (2005), que enfatizavam que os novos produtos bem-sucedidos geralmente vêm de empresas que primam pelo planejamento, organização, cooperação entre vários departamentos e suas formas organizacionais? Podemos observar que a 3M incentiva a criatividade, primeiro de maneira individual, como no caso da “regra 15%” (para que os funcionários destinem 15% do seu tempo de trabalho em projetos de interesse pessoal), e depois desenvolvendo equipes de empreendimento, ou seja, equipes interfuncionais responsáveis por todas as etapas da criação até o desenvolvimento de um novo produto.

Podemos ver que as políticas de criação e do desenvolvimento de novos produtos, as premiações e incentivos – inclusive financeiros – para seus colaboradores, trazem à empresa bons resultados, e também projeta uma imagem positiva para a sociedade, de uma empresa que produz inovação.

3.4 Para saber mais



Site: 3M do Brasil

URL: <www.solutions.3m.com.br>

Neste site você conhece os produtos e serviços, as marcas, tecnologias, a empresa, além dos parceiros e fornecedores da 3M do Brasil.



Site: Procter & Gamble do Brasil

URL: <www.pg.com/pt_BR>

No site da Procter & Gamble, você pode conhecer a grande capacidade da empresa em criar produtos e marcas que são líderes em seus segmentos e campeãs de confiança entre os consumidores na extraordinária trajetória da P&G no Brasil e no mundo.

**Site: Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI**URL: <www.inpi.gov.br>

O Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) é uma autarquia federal vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, de acordo com a Lei da Propriedade Industrial (Lei nº 9.279/96), a Lei de Software (Lei nº 9.609/98) e a Lei nº 11.484/07, responsável por: registros de marcas, concessão de patentes, averbação de contratos de transferência de tecnologia e de franquia empresarial, registros de programas de computador, registros de desenho industrial, registros de indicações geográficas e registros de topografia de circuitos integrados.

3.5 Relembrando

Agora, podemos rever alguns pontos importantes sobre o ciclo de vida do produto e as estratégias adotadas em cada estágio. Neste capítulo, você aprendeu que:

- os novos produtos são classificados em produtos novos-para-o-mundo, novas categorias de produto, adições a linhas de produtos, melhoria em produtos e reposicionamentos;
- uma empresa para obter sucesso precisa ter capacidade de obter ideias para desenvolver novos produtos;
- o desenvolvimento de novos produtos passa por oito etapas, que são: geração de ideias, seleção de ideias, desenvolvimento e teste de conceito, desenvolvimento da estratégia de marketing, análise do negócio, desenvolvimento do produto, teste de mercado e a comercialização;
- após o lançamento de novos produtos, a empresa deseja que eles tenham uma vida longa, mas nem sempre isso é possível. O ciclo de vida de um produto é marcado por cinco estágios: o desenvolvimento do produto, a introdução, o crescimento, a maturidade e o declínio, que é quando as vendas começam a cair;
- os profissionais de marketing têm que entender os tipos de clientes e quando estes adotam os produtos. Estes clientes – adotantes – são classificados como: inovadores, adotantes iniciais, maioria inicial, maioria tardia ou retardatários;

- para analisar em que fase encontra-se o produto no ciclo de vida, pode-se usar a ferramenta Matriz BCG, baseada em dois grandes fatores: o crescimento de mercado e a participação relativa que o produto apresenta;
- associar o período de adoção, com o ciclo de vida do produto (CVP) relacionado ao crescimento e a posição relativa de mercado, dará subsídios para definir as estratégias que devem ser adotadas para ampliar cada estágio do ciclo de vida do produto, e obter resultados financeiros desejáveis.

3.6 Testando os seus conhecimentos

- 1) Explique o que são considerados novos produtos.
- 2) Quais são as principais fontes de ideias para novos produtos? Defina cada uma delas.
- 3) Defina na segunda coluna o ciclo de vida dos produtos e serviços. Nas linhas seguintes, escolha mais cinco e classifique-os da mesma forma.

Monitor de PC com tubo de imagem	
Lâmina de barbear	
TV de LED 3D	
Curso de datilografia	
Notebook	

- 4) Explique a matriz BCG, relacionando-a com o ciclo de vida do produto.

CAPÍTULO 4

ESTRATÉGIAS E PROGRAMAS DE PREÇOS

4.1 Contextualizando

Vivemos cercados por etiquetas de preço. E decidimos trocar, ou não, um certo valor em dinheiro por algum item ou serviço caso esta troca for satisfatória para nós. Ou seja, em todo o momento de consumo estamos fazendo uma avaliação, quase automática, do custo *versus* benefício percebido por nós. Mas como as empresas determinam seus preços?

Neste intuito, este capítulo introduz conceitos básicos e econômicos na formação de preços, relacionados com as estratégias de marketing do composto mercadológico das organizações.

Veremos que para definir preços é preciso levar em conta fatores internos (como os objetivos de marketing, a estratégia de mix de marketing, os custos e as considerações organizacionais) e externos (como a natureza do mercado e a demanda, a concorrência e outros fatores ambientais, como economia, revendedores e governo) das organizações.

Veremos também os desafios da precificação para novos produtos e também para um mix de produtos, pois os preços podem variar à medida que o produto passa por seu ciclo de vida. Por isso é necessária uma criteriosa avaliação e controle nos ajustes de preços para diversas situações de venda e demanda.

Ao concluirmos este capítulo, você deve ser capaz de:

- conceituar preço;
- identificar e definir os fatores internos que afetam a determinação de preço de uma empresa;

- identificar e definir os fatores externos que afetam as decisões de custos, e o impacto das percepções de preço e valor percebidos pelos consumidores;
- distinguir as estratégias de determinação de preço para novos produtos e mix de produtos;
- identificar as estratégias de ajuste de preço;
- relacionar as principais reações dos envolvidos nas alterações de preços.

4.2 Conhecendo a teoria

4.2.1 Conceitos básicos

Preço

De maneira específica, preço é o volume de dinheiro cobrado por um produto ou serviço. Já de maneira mais ampla, preço é a soma dos valores que os consumidores trocam pelo benefício de possuir ou fazer uso de um produto ou serviço.

Churchill e Peter (2005) evidenciam que para se adquirir a propriedade ou uso de um produto, deve ser dada uma quantidade em dinheiro, bens ou serviços, constituídos através do preço.

O custo total que os consumidores pagam para adquirir um produto ou serviço é formado pelo preço, tempo e esforço mental e comportamental despendidos na produção, ou seja, o preço é apenas uma parte do custo total. Portanto, o preço desempenha papéis principais no composto de marketing, influenciando:

- se a compra será feita e, caso seja, quanto de um produto os consumidores ou organizações comprarão;
- se a comercialização dos produtos será suficientemente lucrativa.

É muito importante salientar que o preço é o único elemento do mix de marketing que produz receitas: todos os outros elementos representam custos. No entanto, a empresa deve manter uma coerência entre o preço e os outros elementos que formam o composto de marketing, para posicionar os produtos de modo apropriado no mercado.

Reforçando as ideias dos 4Ps, Fasti (2006) enfatiza que o preço é uma variável que resulta do arranjo de distribuição, comunicação e produto, conforme percebidos pelo consumidor e por ele traduzidos, na sua predisposição de dispêndio para a obtenção do produto.

Para Cobra (1997), a empresa sente com maior intensidade a importância das políticas de preço, quando está diante das seguintes situações:

- quando a empresa vai estabelecer o preço pela primeira vez;
- quando a concorrência ameaça os negócios da empresa com uma política agressiva de preços;
- quando a demanda dos produtos da empresa se relaciona com os preços praticados;
- quando os objetivos da empresa se ligam ao retorno sobre os investimentos e sobre o retorno sobre as vendas;
- quando os objetivos de lucratividade e de participação de mercado exigem uma política flexível de preços.

Fasti (2006), em seus estudos, apresenta algumas relações de preço com outras variáveis relevantes do marketing:

- os preços variam de acordo com o amadurecimento do produto no mercado, segundo sua curva do ciclo de vida e a política de geração de caixa da empresa;
- os serviços ao consumidor são afetados pela percepção de preços, na medida em que a redução de preços está associada à redução de qualidade percebida;
- no que se referem à distribuição, os preços de mercado são pressionados por competitividade, contudo, devem ser suficientes para a remuneração de todos os elementos da cadeia de distribuição, que em cada etapa agregam algum valor para o consumidor;
- o controle estabelecido pelo fabricante sobre os preços praticados na cadeia de distribuição é uma fonte de conflito.

PRATICANDO



Pense em dois produtos que você adquiriu recentemente – um que seja um bem de conveniência corriqueiro e o outro, um bem especializado. Liste em uma folha quais fatores levaram você a decidir por estas compras. Depois que terminar de estudar este capítulo, repita este exercício e note como seus conceitos de consumidor mudaram!

De acordo com Kotler e Armstrong (2003), apesar de na última década fatores não ligados ao preço tenham se tornado mais importantes para o comportamento de escolha do consumidor, historicamente, o preço tem sido o principal fator a afetar a escolha do produto.

Portanto, o profissional de marketing e o consumidor do produto têm perspectivas diferentes quanto ao preço. Para o profissional marketing, o preço permite expressar o valor do produto e gerar receita. Já para o consumidor, o preço é um padrão de medida usado para julgar o valor e potencial de satisfação.

Las Casas (1997) ressalta que os consumidores possuem diversos desejos e necessidades. Mas, como muitas vezes os recursos são limitados, o preço acaba se tornando o fator da decisão de compra. O produto ou serviço somente será adquirido pelo comprador se o preço justificar o nível de satisfação que poderá derivar de sua compra.

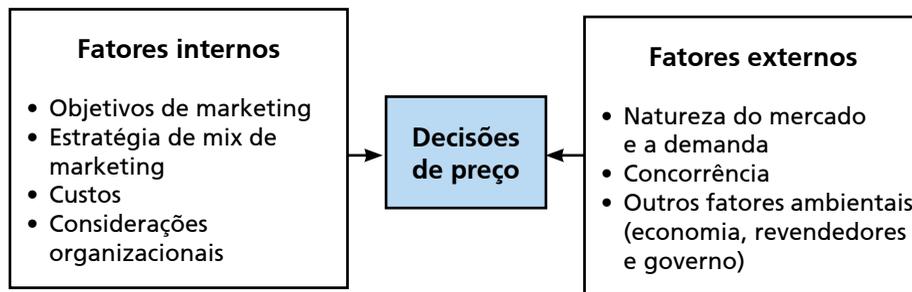
Segundo Kotler (1998), de todos os elementos do composto mercadológico, o preço pode ser considerado a variável mais flexível, pois pode ser alterado com rapidez, ao contrário das características do produto e dos compromissos com canais de distribuição, e até promoção.

Neste sentido, pode-se dizer que esta variável do composto mercadológico – o preço –, deve ser estabelecida, principalmente, pelo quanto o mercado deseja pagar pelos produtos e serviços. Além disso, deve-se preocupar em saber se este preço é justo e proporciona formas de estimular a compra do produto ou serviço.

4.2.2 Fatores determinantes na precificação

As decisões de preços de uma empresa são afetadas por muitos fatores do ambiente interno e externo da organização.

Figura 1 – Fatores que afetam as decisões de preço



Fonte: adaptado de Kotler e Armstrong (2003)

Fatores internos que afetam a decisão de preços

De acordo com Kotler e Armstrong (2003), os fatores internos que afetam a determinação de preço de uma empresa incluem seus objetivos de marketing, sua estratégia de mix de marketing, seus custos e suas considerações organizacionais.

Objetivos de marketing

Antes de definir seus preços, a empresa deve decidir qual será sua estratégia para o produto. Se a empresa tiver selecionado seu mercado-alvo e seu posicionamento com cuidado, sua estratégia de mix de marketing, inclusive seus preços, será razoavelmente descomplicada. Ou seja, se a empresa decide lançar um produto para um público alvo – segmento de alta renda, isso sugere um preço alto. Em contrapartida, se pretende atingir um segmento mais preocupado com o orçamento, aí, nesta posição, exige uma cobrança de preços baixos.

Ao mesmo tempo, a empresa pode almejar a objetivos adicionais. Quanto maior a clareza da empresa acerca de seus objetivos e a definição do seu posicionamento, mais fácil será a definição de preços.

Podemos, então, listar alguns exemplos de objetivos comuns, apontados por Kotler e Armstrong (2003). Veja:

- **sobrevivência** – as empresas escolhem a sobrevivência como seu principal objetivo, se já estiverem preocupadas com excesso de capacidade, concorrência mais acirrada, ou alteração dos desejos dos consumidores, contanto que os preços cubram os custos. Ou seja, para se manter em funcionamento, a empresa deve definir um preço reduzido, na esperança de aumentar a demanda. Nesse caso, os lucros são menos importantes que a sobrevivência, e geralmente este objetivo é de curto prazo;
- **maximização do lucro corrente** – a empresa deseja resultados financeiros imediatos, em vez de um desempenho no longo prazo. Ela estima a demanda e os custos resultantes de diferentes faixas de preços, e escolhem aquele preço que lhe dará mais lucro corrente e não desempenho em longo prazo;
- **liderança na participação de mercado** – para se tornarem líderes de mercado, elas optam pelo preço mais baixo possível. A empresa que detiver a maior participação de mercado desfrutará de custos mais baixos e lucros mais altos em longo prazo;
- **liderança em qualidade de produto** – normalmente, isto exige que a empresa defina preços elevados para cobrir a elevada qualidade do produto e os altos custos de P&D, como o exemplo da Audi, com seus veículos de alta tecnologia e *design* apurado;
- **outros objetivos** – ela pode cobrar preços reduzidos para evitar que os concorrentes entrem no mercado, ou cobrar preços que estejam ao nível dos concorrentes para estabilizar o mercado.

Estratégia de mix de marketing

Saiba que o preço é apenas uma das ferramentas do mix de marketing que a empresa utiliza para atingir seus objetivos. Decisões tomadas sobre outros elementos do mix de marketing podem afetar as decisões sobre preços, como por exemplo, ampliar os dispêndios com publicidade, logo, as decisões de preço precisam estar coordenadas com as

decisões de projeto, distribuição e promoção do produto, de modo a formar um programa de marketing consistente e efetivo.

Muitas vezes, a empresa primeiro toma sua decisão sobre preços, e em seguida baseia-se em outras decisões de marketing com o preço que deseja cobrar. Nesse caso, o preço é um fator crucial de posicionamento de produto que define o mercado, os concorrentes e o projeto do produto.

De acordo com Kotler e Armstrong (2003), esta estratégia de posicionamento por preço é uma técnica denominada de **determinação de custo-alvo**, ou seja, uma poderosa arma estratégica.

Na prática, note que a técnica funciona da seguinte forma: a empresa reverte o processo pelo qual, primeiramente, se elabora o projeto de um produto, depois se determina seu custo e só então se pergunta “Por quanto podemos vendê-lo?”.

Esse tipo de determinação de preço inicia-se com o preço de venda ideal baseado em considerações sobre o consumidor, e então visa aos custos que poderão garantir a cobrança desse preço.

De maneira diferente, outras empresas não dão ênfase ao preço e usam ferramentas de mix de marketing para criar posições de valor, ou seja, a melhor estratégia não é cobrar o preço mais baixo, mas diferenciar a oferta ao mercado, para fazer com que valha um preço mais alto.

Assim, podemos concluir que o profissional de marketing deve considerar o mix de marketing total ao definir seus preços. Se o produto estiver posicionado sobre fatores de valor, o preço será acentuadamente afetado pelas decisões de qualidade, promoção e distribuição. Se o preço for fator crucial do posicionamento, então ele afetará as decisões tomadas quanto aos outros elementos do mix de marketing.

Podemos então reforçar que, ao desenvolver o programa de marketing, na maioria dos casos, a empresa deve considerar o preço juntamente com todos os outros elementos do composto de marketing.

Custos

Os custos definem o piso para o preço que a empresa pode cobrar por seu produto. A empresa deve cobrar um preço que cubra todos os seus custos com a produção, distribuição e vendas do produto e que proporcione uma média de retorno razoável por seu esforço e risco.

Veja o que argumentam Kotler e Armstrong (2003): os custos de uma empresa se apresentam de duas formas fixos e variáveis, e a somatória dos mesmos resultam nos custos totais. Observe agora o significado destes termos:

- **custos fixos:** também chamados custos indiretos, são custos que não variam com o nível de produção ou de vendas, como aluguel, serviços de contabilidade, juros, salários, ou seja, independente do volume de produção e vendas, estes incidem periodicamente;
- **custos variáveis:** ou custos diretos, variam diretamente com o nível de produção, como comissões sobre vendas, impostos sobre faturamento, matéria prima e insumos, dentre outros;
- **custos totais:** é a soma dos custos fixos e variáveis para qualquer nível de produção. Ou seja, a empresa precisa cobrar preços que, no mínimo, cubram os custos totais para certo nível de produção.

A empresa precisa controlar cuidadosamente seus custos, pois caso contrário, se forem superior a de seus concorrentes, terá que cobrar preços maiores e, conseqüentemente, perderá vantagem competitiva no mercado. Para que tal controle seja apurado, deve ser aplicado em diferentes níveis de produção. Ou seja, para ter um preço correto, a empresa deve saber como seus custos variam em diferentes níveis de produção.

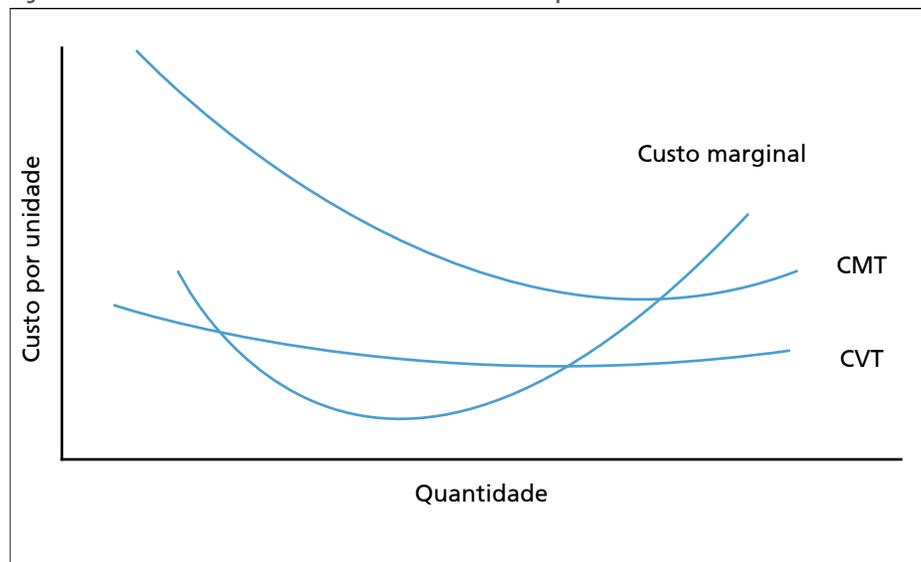
Além dos custos fixos e variáveis, Sandhusen (2000) amplia as ideias de Kotler e Armstrong (2003) na classificação de custos para explicar o comportamento dos custos em cada nível de produção, da seguinte forma:

- **custo fixo (CF)** – custos que não variam com o nível de produção e vendas;
- **custo fixo médio (CFM)** – é o custo fixo total dividido pelo número de unidades produzidas, quanto maior a produção, menor será o CFM por unidade;

- **custo variável (CV)** – custos que não variam com o nível de produção e vendas;
- **custo variável médio (CVM)** – é o custo variável total, dividido pelo número de unidades produzidas, o CVM diminui conforme a produção aumenta por causa da economia de escala. Ou seja, quanto mais se produz, mais transações são completadas, o uso das instalações e máquinas é otimizado, além do aprimoramento – aprendizado funcional da produção, que também é aperfeiçoado;
- **custo total (CT)** – é a soma dos custos fixos e variáveis;
- **custo total médio (CTM)** – é o custo total, dividido pelo número de unidades produzidas;
- **custo marginal (CMg)** – é o custo de produzir cada unidade adicional, e sugere a renda extra mínima a ser gerada por unidade adicional.

A figura a seguir mostra as relações mútuas entre custos, e como se comportam de acordo com as quantidades produzidas.

Figura 2 – Como os custos unitários se alteram ao aumentar a quantidade



Fonte: Sandhusen (2000)

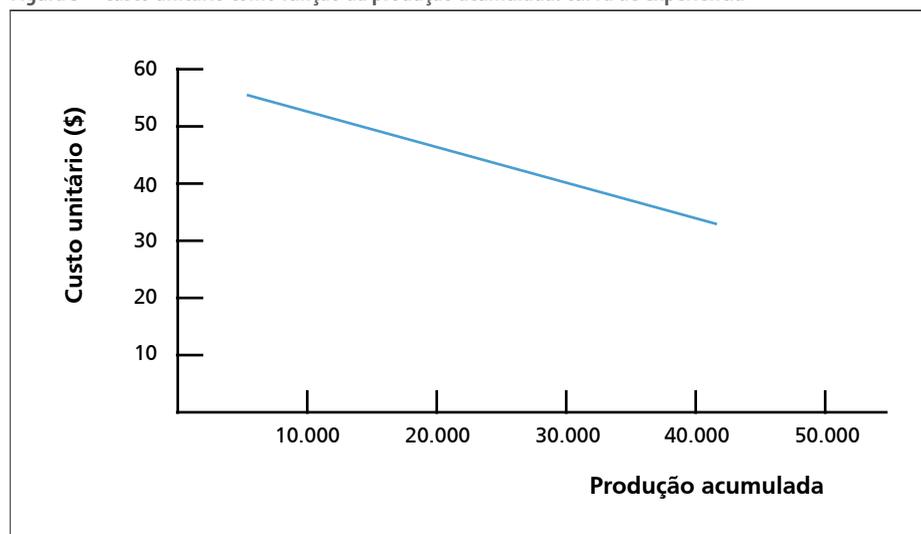
Podemos observar que os custos caem, dependendo da quantidade produzida, e então começam a subir em níveis de quantidades diferentes. O custo marginal, como é por unidade, começa a subir mais rapidamente, cruzando as outras duas curvas (que são médias), justamente por ser o custo unitário.

Sandhusen (2000, p. 386), de maneira enfática, traz a regra para maximizar os lucros de uma empresa na formação do preço: “a empresa deve produzir a um nível em que o custo marginal tem que ser menor ou igual à renda marginal”.

Vale resgatar o comportamento dos custos variáveis com relação ao aprendizado funcional de Sandhusen (2000) que, em complemento a Kotler e Armstrong (2003), denomina “custos como função da experiência de produção”. Os trabalhadores aprendem processos mais simples de produção e se tornam mais familiarizados com suas instalações e equipamentos. Esta queda no custo médio, com o acúmulo de experiência de produção, é chamada de curva de experiência (ou **curva de aprendizagem**).

Se a curva de experiência é descendente, constitui um fato altamente significativo para a empresa, como ilustrado na figura a seguir.

Figura 3 – Custo unitário como função da produção acumulada: curva de experiência

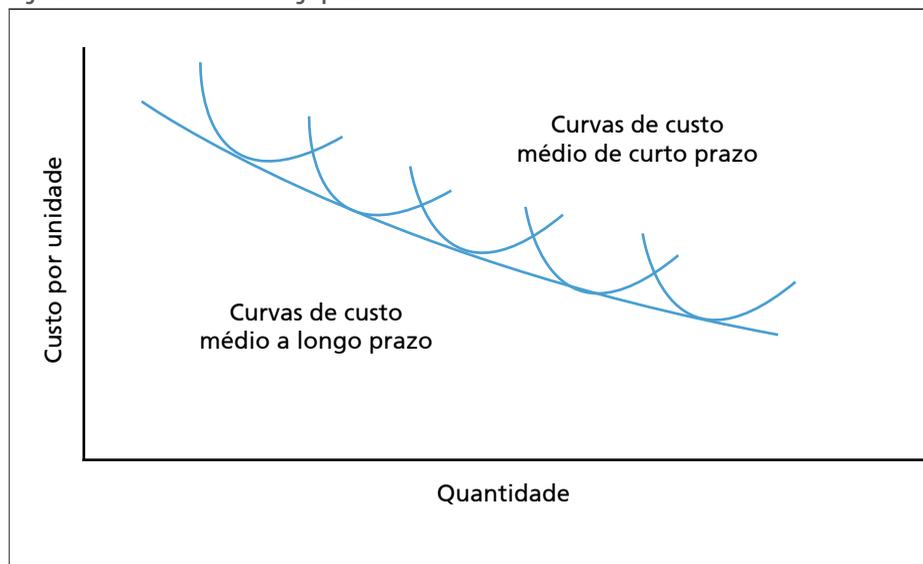


Fonte: adaptado de Kotler e Armstrong (2003)

Perceba que algumas empresas construíram estratégias bem-sucedidas com base na curva de experiência, entretanto a concentração excessiva ou unicamente na redução dos custos e na exploração da curva de experiência nem sempre dá bons resultados, como a redução da qualidade, como fazer as coisas “às pressas”, ou ainda, como preços muito baixos podem trazer imagem negativa para os produtos. As curvas de experiência tornaram-se uma espécie de mania durante a década de 1970 e, como muitas manias, algumas vezes foram mal utilizadas.

Outra consideração importante de custos para o estabelecimento de preço durante o ciclo de vida do produto a longo prazo é que, apesar de as curvas de custo formarem um arco para cima em curto prazo, esses arcos têm a tendência de se formar para cima nos níveis mais baixos a longo prazo. Portanto, as curvas de custo a longo prazo geralmente decrescem como mostra a figura a seguir.

Figura 4 – Curvas de custo de longo prazo decrescem



Fonte: Sandhusen (2000)

Considerações organizacionais

A diretoria da empresa decide quem, dentro da organização, deve estabelecer os preços. Em geral, nas pequenas empresas, os preços são definidos pela alta administração, não pelos departamentos de marketing ou de linhas de produto.

Nas grandes empresas, os preços são controlados pelos gerentes de divisão ou de linhas de produtos. Outros que têm influência sobre os preços são os gerentes de vendas, os gerentes de produção, os gerentes financeiros e contadores.

Fatores externos que afetam as decisões sobre preços

Mercado e demanda

Enquanto os custos definem o limite inferior dos preços, o mercado e a demanda determinam o limite superior. Tanto os consumidores quanto os compradores empresariais consideram o preço de um produto ou serviço em relação aos benefícios proporcionados por sua aquisição. Portanto, antes de definir os preços, o profissional de marketing deve compreender a relação entre preço e demanda para seu produto no mercado.

DEFINIÇÃO



Para a American Marketing Association (*apud* CHURCHILL; PETER, 2005), a **demanda** por um produto é o número de unidades vendidas num mercado durante um período de tempo.

Kotler e Armstrong (2003) propõem métodos para mensuração da relação preço e demanda. Vamos estudá-los!

Determinação de preços em diferentes tipos de mercado

A liberdade da determinação de preços do vendedor varia conforme diferentes tipos de mercado – os estudiosos de economia reconhecem quatro tipos de mercado –, e definir preços para cada um deles constitui desafios diferentes. Estes mercados são: concorrência pura, monopolista, oligopolista e monopólio puro. Vamos aos significados desses termos?

- **Concorrência pura:** o mercado é composto de muitos compradores e vendedores comercializando um produto uniforme. Ocorre em casos de produtos como alimentos ou itens básicos, que não exigem esforços de marketing, e o comprador escolhe com base apenas no preço ou em nossas preferências individuais;

- **concorrência monopolista:** o mercado é composto de muitos compradores e vendedores, que negociam em uma ampla faixa de preços, em vez de praticarem um único preço de mercado. O amplo espectro de preço existe, porque os vendedores podem diferenciar suas ofertas aos compradores, ou seja, o produto físico pode apresentar variações em qualidade, características ou estilo ou serviços que o acompanham. Os vendedores tentam desenvolver ofertas diferenciadas para diversos segmentos de clientes e, além do preço, usam com liberdade a gestão da marca, a propaganda e as vendas pessoais. Como exemplo: refrigerantes de primeira linha, como os da Coca-Cola, concorrem com refrigerantes de empresas regionais espalhadas pelo país;
- **concorrência oligopolista:** o mercado é constituído por um pequeno número de vendedores que são altamente sensíveis aos preços e as estratégias de marketing uns dos outros, o produto pode ser o mesmo (cimento, aço) ou diferente (carros, celulares). Há poucos vendedores porque a entrada de novas empresas no mercado é difícil. Se um dos vendedores cortar seus custos e reduzir seus preços, por exemplo, os compradores rapidamente migrarão para esse fornecedor. Já se um vendedor aumentar o preço, os outros podem aumentar também para obter melhores lucros, como podemos corriqueiramente perceber nas vendas de passagens das companhias aéreas no Brasil;
- **monopólio puro:** o mercado é dominado por um único vendedor. O monopólio pode ser do governo (serviços de correio), pode ser um monopólio privado regulado (uma companhia elétrica não estatal) ou um monopólio privado não-regulado (Du Pont, detentora dos produtos com *nylon*, *lycra* ou *teflon*).

Percepção de preço e valor do consumidor

Logicamente, quem define se o preço está correto ou justo é o consumidor, a não ser que se trate de produto ou serviço de emergência, como medicamentos ou cirurgias. As definições de preços, como as outras decisões do mix de marketing, devem considerar a percepção que os consumidores têm do preço e como estas afetam as decisões de compra dos consumidores, ou seja, as decisões devem ser orientadas ao cliente.

Se os consumidores perceberem que o preço é maior do que o valor do produto (custo x benefício), eles não compram o produto. Se perceberem que o preço está abaixo do valor do produto, eles compram. Nesse último caso, o vendedor pode perder oportunidades de lucro, mas que podem gradativamente serem revertidos quando as demandas aumentam significativamente, ou seja, pela relação preço-demanda.

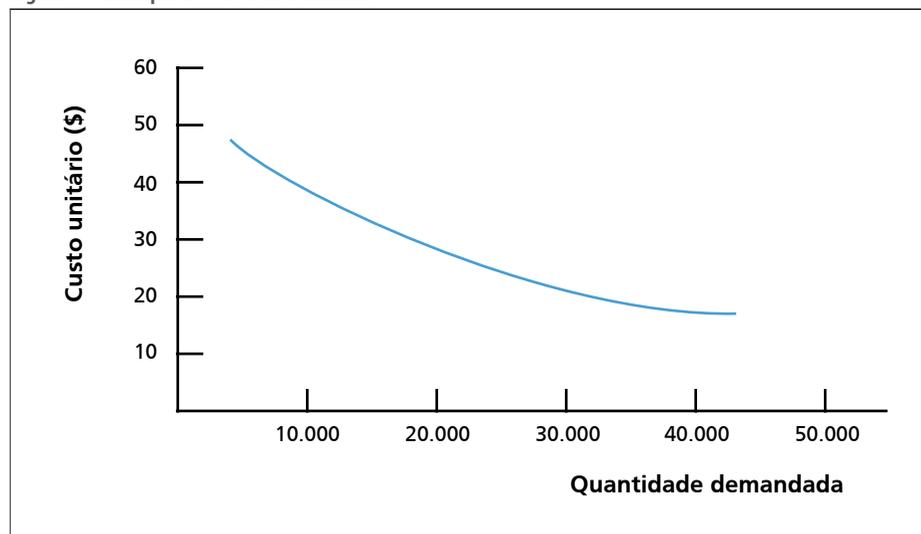
Análise da relação preço-demanda

Normalmente, a demanda e o preço são inversamente proporcionais: ou seja, quanto mais elevado o preço, menor a demanda. Ou seja, os consumidores com orçamentos limitados provavelmente comprarão menos se o preço do produto for muito elevado, portanto, o preço cobrado por um vendedor levará tanto o produto quanto o comprador a um nível diferente de demanda.

A relação entre o preço cobrado e o nível de demanda resultante é mostrada na **curva de demanda**. Esta curva mostra o número de unidades que o mercado comprará, em um dado período de tempo, pelos diferentes preços eventualmente cobrados.

Para Churchill e Peter (2005), as curvas de demanda são representações gráficas da quantidade de um produto demandado em diversos níveis de preços. A forma da curva da demanda para uma empresa é determinada pelo mercado em que a empresa está operando.

Figura 5 – Exemplo de curva de demanda



Fonte: adaptado de Churchill e Peter (2005)

O preço pelo qual o produto será comprado será determinado pela intensidade da concorrência, pela diferenciação do produto, bem como, pela situação da economia como um todo. Essa curva da demanda muda ao longo do ciclo de vida do produto, devido a fatores variáveis como promoção, novos concorrentes e mudanças no gosto e na tecnologia.

Estimativa da demanda

Para os profissionais de marketing fazerem estimativas de demanda, devem ter, como base, pesquisas dos fatores demográficos e psicológicos de seu público-alvo, de acordo com Churchill e Peter (2005).

- **Fatores demográficos:** esses dados são estimativas que podem ser úteis para indicar quantos compradores potenciais existem para um determinado preço. Estes dados incluem a localização dos compradores, seu nível de consumo e situação financeira. O conhecimento dos fatores demográficos busca responder questões como:
 - quantos compradores potenciais há no mercado?
 - qual a localização dos compradores potenciais?
 - eles são compradores organizacionais ou consumidores finais?
 - qual é a taxa de consumo dos compradores potenciais?
 - qual é a condição financeira dos compradores potenciais?

- **Fatores psicológicos:** os profissionais de marketing precisam considerar como os consumidores percebem os vários preços ou mudanças de preço, ou seja, conhecer se o preço para os consumidores é um indicador de qualidade, se o consumidor será afetado por preços não arredondados e se achará que o preço é muito alto em relação ao que ele oferece. A precificação pelo prestígio e o número de compradores potenciais também desempenharão um papel. Ou seja, o conhecimento dos fatores psicológicos, busca responder questões como:
 - eles usarão o preço como um indicador de qualidade do produto?
 - eles serão favoravelmente atraídos por preços psicológicos quebrados como 99 centavos em vez de 1 real, ou 178,50 reais em vez de 180 reais?
 - eles perceberão o preço como alto demais em relação ao que o produto oferece?
 - quanto eles estarão dispostos a pagar pelo produto?

SAIBA QUE



A Harley-Davidson fabricou motocicletas 25 a 49% abaixo da demanda estimada. Isso criou uma grande demanda competitiva pelas motos Harley, que capturaram mais da metade do crescente mercado de motocicletas pesadas. Além de ter criado um alto valor de troca para as *Harleys*, a alta demanda dos clientes permitiu que alguns revendedores cobrassem até 50% acima do preço de tabela (CHURCHILL; PETER, 2005).

Elasticidade da demanda em relação ao preço

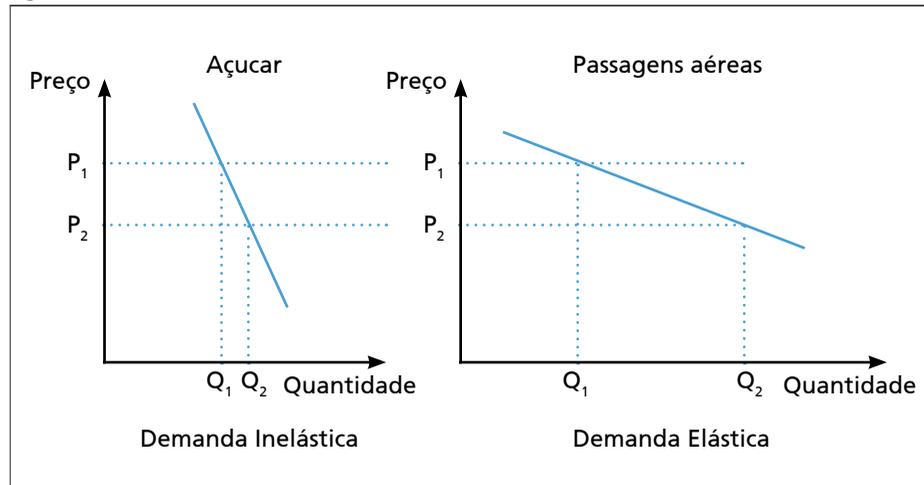
A sensibilidade da demanda de um produto em relação ao seu preço, é um fator determinante. Os profissionais de marketing também precisam saber a elasticidade de preço, ou seja, como a demanda se comportará a partir de uma dada alteração de preço.

$$\text{Elasticidade de preço da demanda} = \frac{\% \text{ mudança na quantidade demandada}}{\% \text{ mudança no preço}}$$

Se a elasticidade (mudança percentual na demanda dividida pela mudança percentual no preço) for maior do que um, diz-se que a demanda é elástica. Se a elasticidade for menor do que um, a demanda é inelástica. Quando a demanda de um produto for inelástica, um aumento no preço não acarretará uma diminuição na demanda.

Para determinar a elasticidade de um produto, os profissionais de marketing podem realizar pesquisa de mercado sobre o desempenho de produtos similares ou realizar suas próprias experiências.

Figura 6 – Elasticidade da demanda



Fonte: adaptado de Las Casas (2006)

Para entendermos melhor a elasticidade de preço relacionado com a demanda, podemos visualizar a figura anterior e os dois produtos, açúcar e passagens aéreas.

- **Exemplo de demanda inelástica (açúcar)** – com a queda do preço, o consumo (demanda) pouco aumenta. Não é só porque o preço está baixo, que aumentaremos nosso consumo diário do produto. Ou seja, não aumentaremos a quantidade de colheres de açúcar no “cafezinho” ou no suco porque o açúcar está barato. Logo, a redução de preço é motivado por outros fatores, como concorrência ou uma super-safra da cana de açúcar;
- **exemplo de demanda elástica (passagens aéreas)** – com a queda do preço a demanda aumenta. Voamos mais quando as passagens estão baratas, caso os preços estiverem elevados, usamos alternativas, como ônibus, veículo próprio, ou ainda se possível adiamos, ou não viajamos.

Portanto, quanto mais elástica a demanda, mais lucrativo é para o vendedor elevar seus preços. Em contrapartida, para Las Casas (2006) uma demanda será menos elástica, ou menos lucrativa, se:

- houver pouco ou nenhum produto substituto, ou não houver concorrentes;

- os compradores não percebem facilmente o preço maior;
- os compradores são lentos na mudança de seus hábitos de compra e na procura por preços menores;
- os compradores consideram que os preços maiores são justificados pela maioria de qualidade, condições inflacionárias etc.

REFLEXÃO



Pense em um produto eletrônico que há algum tempo você está querendo comprar ou trocar, mas é caro. Se o preço deste produto baixasse consideravelmente, você compraria?

Se a resposta for “SIM”, saiba que este produto possui uma demanda elástica, e até o momento, você não percebeu o verdadeiro valor dele.

Custo, preços e ofertas do concorrente

Outro fator externo que afeta significativamente as decisões de determinação de preço, de acordo com Kotler e Armstrong (2003), são os custos e os preços dos concorrentes e suas possíveis reações estratégicas. A empresa precisa conhecer o preço, os custos e a qualidade da oferta de cada concorrente, para alinhar seus custos a esta concorrência, e saber se está operando com vantagens ou desvantagens quanto ao custo. Uma empresa que adota uma estratégia de preço e margens altos, pode perder seus clientes para um concorrente que decidir abaixar os seus preços, entretanto, uma estratégia de preços e margens baixos, poderá paralisar ou até mesmo eliminar os concorrentes do mercado.

Outros fatores externos

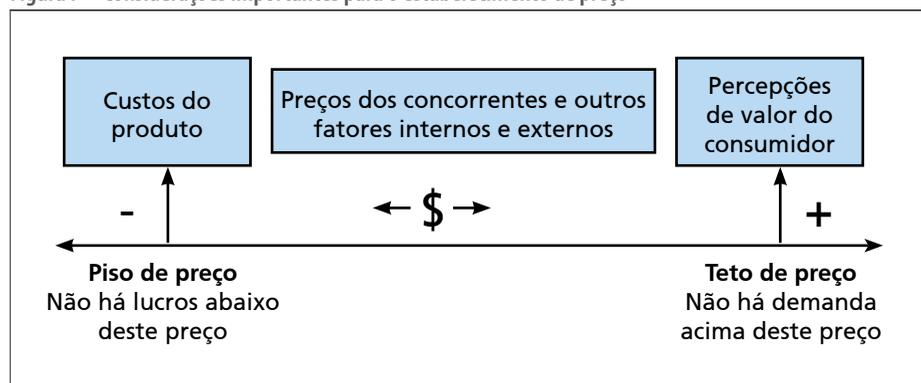
No estabelecimento de preço, a empresa deve considerar também outros fatores existentes em seu ambiente externo, como as condições econômicas, sejam em expansão ou em recessão, inflação e taxas de juros que afetam o poder de compra e o custo do crédito, além dos custos de produção da própria empresa.

A empresa também deve considerar os impactos de seus preços sobre outros integrantes de seu ambiente, como revendedores que ajudam a vender o produto ou o governo, que frequentemente cria leis para tomar medidas restritivas ou impulsionadoras para o consumo. E finalmente, as preocupações sociais também podem ser levadas em conta.

Abordagens gerais da determinação de preço

O preço cobrado por uma empresa deve estar entre um que é baixo demais para produzir lucro e um que é alto demais para gerar qualquer demanda – venda, ou seja, a empresa deve considerar os preços dos concorrentes e outros fatores externos e internos para determinar o melhor preço entre estes extremos.

Figura 7 – Considerações importantes para o estabelecimento de preço



Fonte: adaptado de Kotler e Armstrong (2003)

Por meio da figura, podemos observar que os custos do produto determinam um piso para o preço, já as percepções que o consumidor tem do valor do produto estabelecem o teto. No entanto, a determinação de preço não pode ainda “ferir” os outros elementos do mix de marketing, como produto, praça e promoção, neste eixo.

Preços baseados em custos

Markup

Saiba que o método mais simples de definição de preços é o *markup*, ou seja, adicionar um valor padrão ao custo do produto.

Conforme Cobra (1997), no estabelecimento do preço baseado em *markup*, as empresas determinam seus preços utilizando um método no qual se adiciona uma porcentagem fixa ao custo unitário de venda.

McCarthy e Perreault (1997) afirmam que os *markups* são, geralmente, fixados em porcentagem e não em valor monetário, ou seja, é uma porcentagem do preço de venda que se adiciona ao custo do produto.

Para entendermos melhor a determinação de preço com *markup*, suponhamos que os custos e a previsão de vendas de um confeccionista de camisas sejam os seguintes:

Tabela 1—Dados para determinação de preço

Custo variável	\$10
Custos fixos	\$300.000
Previsão de vendas	\$ 50.000

Então, o custo do confeccionista é dado por:

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

$$\text{Custo unitário} = \$10 + \frac{\$300.000}{50.000} = \$16$$

Supondo que o confeccionista queira estipular seu *markup*, ou seja, queira ganhar 20% sobre as vendas, o preço do produto será:

$$\text{Preço de markup} = \frac{\text{Custo unitário}}{(1 - \text{Markup})}$$

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

Portanto, o confeccionista adicionando um *markup* de 20%, determinaria seu preço em \$20. Cabe ressaltar que se este fabricante fornecesse estas camisetas para revendedores, certamente estes adicionariam seus próprios *markups* sobre seus custos.

Não existe uma regra padrão para os percentuais mais adequados, os *markups* variam consideravelmente de um bem para outro. Qualquer método de determinação de preço deve levar em consideração a demanda e o preço dos concorrentes, como abordado anteriormente.

Análise do ponto de equilíbrio

Outro método de preços orientado pelos custos é o **ponto de equilíbrio**, ou uma variação chamada **determinação de preços por metas**. A empresa tenta determinar o preço com o qual ela cobrirá seus custos (ponto de equilíbrio) ou obterá o lucro que tem como meta.

Fasti (2006) coloca que, no método do ponto de equilíbrio, determina-se a venda unitária que, a um determinado preço, iguala a receita dos custos totais. Uma variação desse método é estabelecer um lucro objetivo e determinar as quantidades que o gerarão, a um determinado preço, ou seja, determina-se a venda unitária que, a um determinado preço, iguala a receita de custos totais.

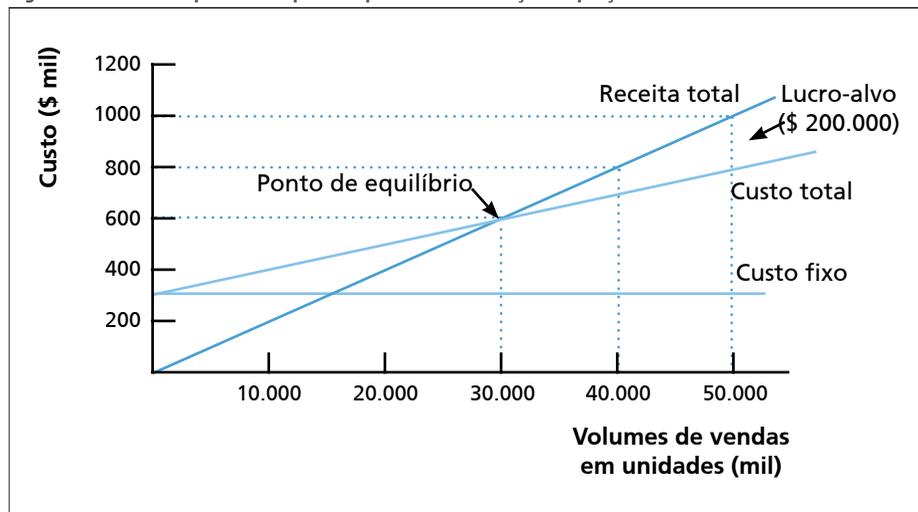
Uma variação desse método é estabelecer um lucro objetivo e determinar as quantidades que o gerarão, a um determinado preço.

Churchill e Peter (2005) também denominam o ponto de equilíbrio como **ponto de nivelamento**, reforçando que é o nível de vendas no qual as receitas totais se igualam aos custos totais.

Para encontrá-lo, podemos utilizar diagramas para determinar graficamente este ponto ou dividir os custos fixos pela diferença entre o preço de venda e os custos variáveis. Uma vez determinado o ponto de equilíbrio, é necessário determinar se unidades suficientes podem ser vendidas para chegar pelo menos a esse ponto. Os profissionais de marketing também podem incorporar um nível de lucro específico na análise de nivelamento. O nivelamento mais lucro meramente acrescenta o lucro-alvo desejado aos custos fixos.

Para dar melhor entendimento, podemos exemplificar com o gráfico a seguir, do ponto de equilíbrio para o confeccionista de camisetas do caso anterior.

Figura 8 – Gráfico do ponto de equilíbrio para a determinação do preço-alvo



Fonte: adaptado de Kotler e Armstrong (2003)

Como tínhamos visto, os custos fixos são de \$ 300 mil, independente do volume de vendas. O somatório dos custos fixos mais os variáveis, resultam nos custos totais, que crescem com o aumento das vendas. A curva de receita total inicia no zero e cresce com as unidades vendidas, ao preço determinado de \$ 20, cada unidade.

Para calcularmos o ponto de equilíbrio, adotamos:

$$\text{Ponto de equilíbrio} = \frac{\text{Custo fixo}}{(\text{preço} - \text{custo variável})}$$

$$\text{Ponto de equilíbrio} = \frac{\$300.000}{(\$20 - \$10)} = 30.000 \text{ unidades}$$

Portanto, se o confeccionista de camiseta estabelecer um *markup* de 20%, seu preço será \$ 20, e terá que vender no mínimo 30.000 camisetas, para zerar seu lucro. Ou seja, a partir daí, ele começa a auferir lucros.

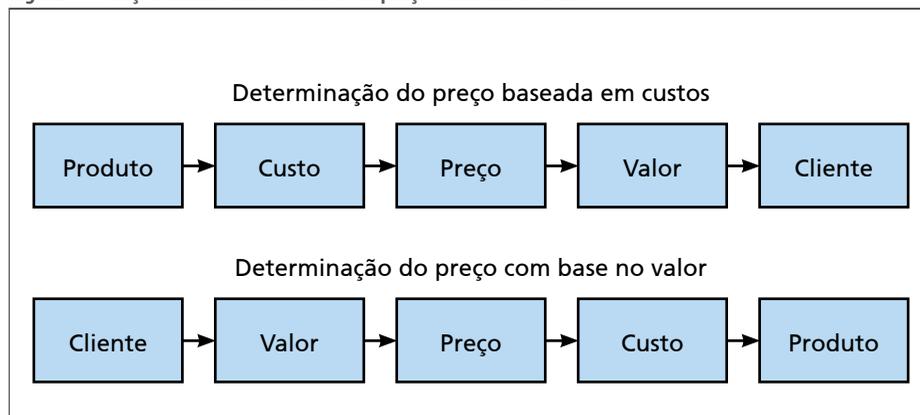
Com o auxílio de planilhas ele pode simular situações, alterando preço e quantidades, para adequar o preço a realidade do mercado, frente à concorrência e ao valor percebido, no eixo de amplitude do piso do preço, relacionado aos seus custos e ao teto de preço, e também à percepção do cliente.

Preços baseados no valor

Um crescente número de empresas vem baseando seus preços no valor percebido do produto. Preços baseados no valor percebido utilizam a percepção que os consumidores têm do valor do produto, não os custos do vendedor.

Se o vendedor cobrar mais do que o valor percebido pelo consumidor, as vendas da empresa serão prejudicadas.

Figura 9 – Preço baseado em custos *versus* preço com base no valor



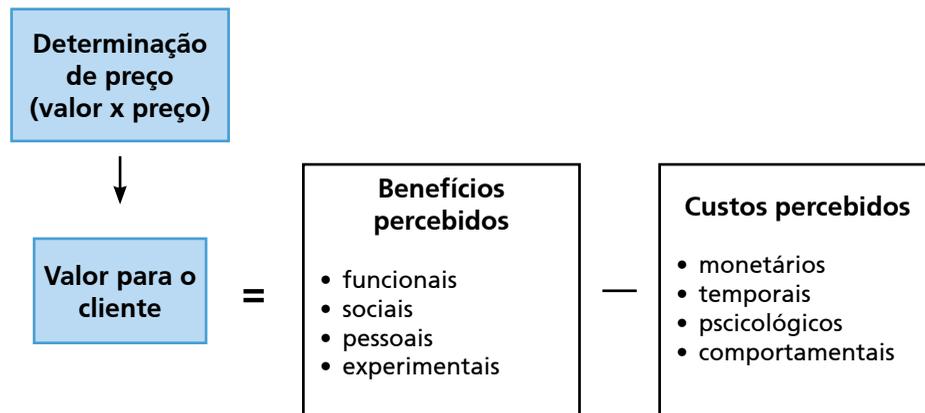
Fonte: adaptado de Kotler e Armstrong (2003)

De acordo com Churchill e Peter (2005), os clientes compram com base no valor, ou seja, a diferença entre os custos e benefícios de uma troca. A precificação pelo valor implica determinar os preços de forma que o valor de troca seja mais alto do que o valor de troca dos concorrentes.

Perceba que produtos com preços mais altos, na verdade, podem oferecer valor superior para clientes que comparam preço e qualidade.

A precificação baseada no valor para o cliente perde relevância para compradores potenciais se estes não perceberem que estão obtendo valor em troca de seu dinheiro. Ou seja, as decisões de preço devem levar em conta as percepções do cliente quanto ao **valor** e ao **preço**.

Figura 10 – Determinação de preço baseada no valor para o cliente



Fonte: Magalhães (2011)

Os profissionais de marketing necessitam descobrir o que os clientes esperam pagar e que faixa de preço eles consideram aceitável. Uma boa maneira para esta investigação é detectar o **preço de referência**, ou seja, os clientes têm em mente um preço ou uma faixa de preço para aquilo que algo deve custar. Se um produto custar menos do que o seu preço de referência, eles perceberão valor.

Outra técnica é a **precificação por demanda regressiva**. Pode-se usar esse conceito para chegar a um preço, partindo-se do preço que os consumidores pagarão e adicionando margens de lucro para o varejo e o atacado. O resultado é o preço de venda do fabricante.

Preços baseados na concorrência

O preço baseado na concorrência é uma estratégia de determinação, na qual a empresa baseia seus preços nos preços dos concorrentes, prestando menos atenção a seus custos ou à demanda.

Para Churchill e Peter (2005), na utilização desta estratégia, os profissionais de marketing devem igualar ou bater os preços dos concorrentes, ou ainda, mostrar como o seu produto é, de algum modo, superior.

Para fixar preços acima da concorrência, os profissionais de marketing precisam saber quais componentes da equação de valor são cruciais aos clientes. Contudo, a empresa não pode definir seus preços abaixo de certo nível, ou seja, ela não pode determinar preços abaixo de seus custos, pois isto afetaria seus lucros.

Outra maneira de precificar com base na concorrência é conhecida como **precificação por licitação**. Neste caso, o comprador pede a cada vendedor que estipule o preço para um produto e, supondo que o valor seja o mesmo em todos os lugares, escolhe o melhor preço. Esta prática é muito difundida no setor da construção civil, principalmente quando envolve obras públicas.

Questões legais e éticas na formação dos preços

Sob a ótica Churchill e Peter (2005), além de considerar seus lucros e custos, concorrentes e clientes, os profissionais de marketing precisam definir preços dentro das condições legais e éticas da sociedade.

Regulamentações governamentais de preços

Vários governos em muitos países, como também o governo brasileiro, impõem restrições às decisões de preço. A legislação brasileira limita os conluíus de preço, a precificação enganosa, a discriminação de preços, a precificação predatória e o *dumping*. Vejamos o significado de tais termos, ainda conforme Churchill e Peter (2005):

- **conluio de preços:** é um acordo ilegal entre concorrentes para estabelecer o preço de um produto. Uma variante do conluio de preços é a **fixação do preço de revenda**, que envolve a formação de acordos com varejistas para vender um produto a um determinado preço em apoio à estratégia de posicionamento do produto. Esta prática é ilegal, mas ainda gera muita discussão no meio jurídico, pois empresas como a de sorvete, revistas e livros praticam isto, alegando que sugerem o preço, mas cabe ao vendedor decidir pelo preço sugerido ou mesmo oferecer descontos promocionais;
- **precificação enganosa:** uma tática ilegal de precificação que implica em enganar os clientes quanto à vantagem relativa de um preço de venda, como colocar o preço parcelado em destaque e o preço à vista escondido. Outro exemplo disso é a fixação de um preço muito alto e depois o anúncio de uma redução do preço;
- **discriminação de preços:** são práticas de cobrar dos compradores, preços diferentes que não refletem tais diferenças de custo para o vendedor, ou seja, um vendedor que pratica preços de promoção deve oferecer os

mesmos preços a todos os compradores. Como exemplo, um vendedor que usa preços promocionais, como descontos especiais, artigos gratuitos, ou serviço de *merchandising*, deve oferecê-los a todos os clientes em iguais termos, na proporção do tamanho de suas compras;

- **precificação predatória:** um método de precificação que envolve a fixação de preços muito baixos para prejudicar os concorrentes. Essa precificação é ilegal quando utilizada com a intenção de tirar os concorrentes do negócio para, logo em seguida, retomar o preço original;
- **dumping:** para aumentar sua fatia de mercado, uma empresa pode precificar seu produto no mesmo nível ou abaixo de seus custos. As importações estão sujeitas a leis *antidumping* na maioria dos países. Atualmente, países asiáticos como a China, vêm sendo muito questionados sobre esta prática.

Ética da precificação

Algumas táticas de precificação são legais, mas muitas vezes o valor ético é duvidoso. São considerados antiéticos, por exemplo, preços que confundem, estruturas de preços que encorajam os clientes a comprar componentes ou outras características do produto de que não necessitam.

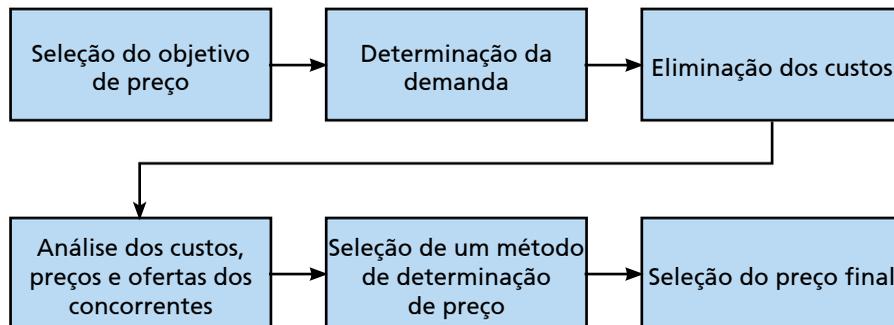
Os clientes também podem ser enganados se forem levados a crer, mediante a precificação por prestígio, que um produto é de alta qualidade quando na realidade não é.

Uma prática usual, mas ilegal, é a “isca-e-troca”, pela qual a empresa atrai os clientes com produtos a preços baixos, depois os vendedores explicam limitações, como grade incompleta, falta de itens, ou mesmo inexistência no estoque, e convencem os clientes a comprar produtos mais caros.

4.2.3 Estratégias de determinação de preços

As estratégias de determinação de preço dependem de muitos fatores. Kotler (1998), de maneira esquemática, propõe um ordenamento lógico no estabelecimento de uma política de preços, que pode ser melhor entendido na figura a seguir.

Figura 11 – Estabelecimento de uma política de preço

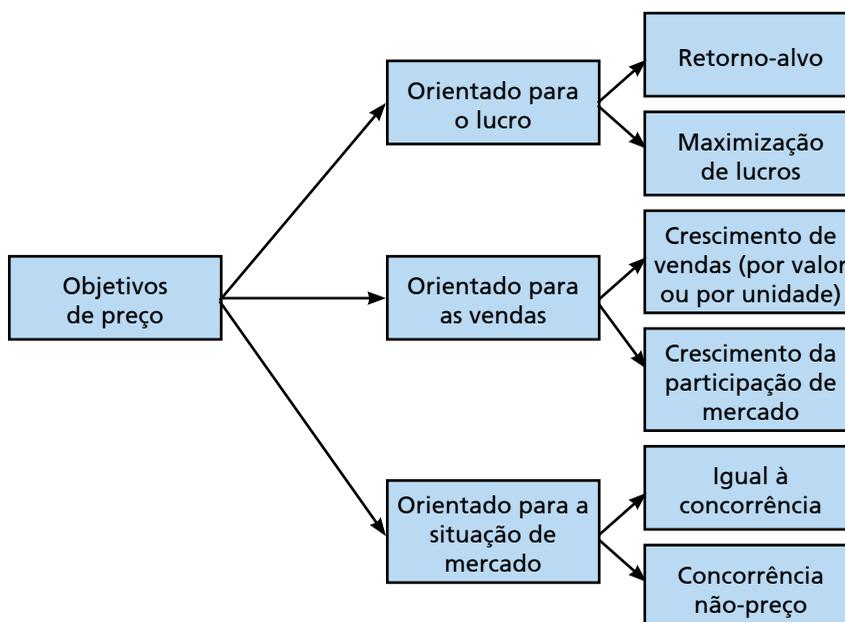


Fonte: adaptado de Kotler (1998)

Objetivos de preço

De acordo com McCarthy e Perreault (1997), os objetivos do preço devem estar bem claros e explicitamente declarados de acordo com o planejamento estratégico e objetivos de marketing da organização.

Figura 12 – Objetivos de preços



Fonte: adaptado de MaCarthy e Perreault (1997)

Conforme a figura, quando os objetivos são **orientados para o lucro**, o objetivo de retorno-alvo estabelece um nível específico de lucro e frequentemente são declarados como uma porcentagem de vendas ou do capital investido, ou a maximização do lucro, ou seja, procura-se alcançar o maior lucro possível.

Quando os objetivos são **orientados para a venda**, eles não se referem ao lucro. A empresa busca como referência o número de unidades vendidas. O crescimento de vendas não significa necessariamente grandes lucros. Entretanto, se uma empresa tem um crescimento de vendas elevado, mas um custo elevado, o mesmo pode aumentar mais que a venda. Outro objetivo dessa orientação está no crescimento de participação de mercado, pois uma maior participação pode dar à empresa vantagens de custo sobre os concorrentes em função da economia de escala.

A **orientação para a situação de mercado** determina objetivos de precificação relacionados à situação do mercado. Quando os profissionais de marketing percebem que o mercado total não está crescendo, ou estão satisfeitos com sua participação, ou querem evitar concorrência, eles adotam o objetivo de igualar o preço ao da concorrência. Outra opção desta orientação é o objetivo não focado em preço. Ele é utilizado em estratégias de marketing global agressivas sobre um ou mais "Ps" do mix de marketing, que não sejam preços.

Estratégias de determinação de preços de novos produtos

Perceba que, em geral, as estratégias de preços mudam à medida que o produto passa por seu ciclo de vida. No entanto, o estágio de introdução é particularmente desafiador. Estabelecer preços pela primeira vez, para Kotler e Armstrong (2003), pode ser feito pela escolha de duas estratégias gerais: determinação de preços de desnatamento e determinação de preços de penetração de mercado.

- **Determinação de preços de desnatamento (*skimming* de mercado):** empresas que criam novos produtos inicialmente definem preços elevados para obter receitas da "nata" (*skim*), atingindo camada por camada do mercado. Ou seja, elevar custos iniciais para recuperar o custo de desenvolvimento. Isto é particularmente mais corriqueiro, se existirem monopólios e patentes. Quando a

concorrência se desenvolver, o preço, de algum modo, terá de ser reduzido. A estratégia de precificação de desnatação é muito típico no setor de informática com produtos inovadores;

- **determinação de preços de penetração de mercado:** nesta estratégia, inicialmente o preço de um produto deve ser a um valor relativamente baixo para induzir membros de um público-alvo a experimentá-lo. Isso permite à organização elevar rapidamente seu volume de vendas a um nível eficiente. Portanto, na determinação do preço pela primeira vez, a empresa pode ofertar um preço para a **nata** de pequenos, mas lucrativos segmentos do mercado, já outras empresas apresentam um preço inicial baixo, de forma a **penetrar** no mercado de maneira rápida e profunda, ou seja, atrair com rapidez um grande número de compradores e conquistar uma grande participação no mercado.

Estratégias de determinação de preços para mix de produtos

Frequentemente, a estratégia para definir um preço para um produto tem de ser alterada quando o produto é parte de um mix de produtos. A determinação de preços é difícil porque vários produtos têm demanda e custos relacionados e enfrentam diferentes níveis de concorrência. Kotler e Armstrong (2003) apresentam cinco situações de preços para *mix* de produtos.

- **Preço para de linha de produtos:** as empresas desenvolvem linhas de produtos, em vez de produtos isolados. No caso de preços de linha de produtos, a empresa deve determinar os patamares de preço para esta linha. Se a diferença de preço for grande, os consumidores geralmente comprarão modelos menos avançados. Neste intuito, a tarefa do fabricante é estabelecer diferenças de qualidade perceptíveis que apoiem as diferenças de preço;
- **preços de produtos opcionais (acessórios):** as empresas que fabricam produtos que devem ser utilizados juntamente com um produto principal utilizam a determinação de preço para produtos opcionais. Geralmente o produto possui características básicas e os opcionais os complementam, como o exemplo de carros básicos, que podem ser equipados com acessórios como: vidros verdes, bancos de couro, teto solar e som.

- **preços de produtos complementares (cativo):** esta determinação de preço é adotada por empresas que fabricam produtos que necessitam de complementos para funcionar normalmente, como lâminas para aparelhos de barbear, *softwares* para computadores e cartuchos para impressoras. Em geral, os fabricantes dos produtos principais estabelecem preços baixos para estes e definem margens mais altas para os suprimentos. Como exemplo: a impressora da HP é vendida com preço baixo, ao contrário dos cartuchos de impressão. No caso de serviços, essa estratégia é chamada preço de duas partes. O preço do serviço é dividido em um **preço fixo** mais de uma **taxa variável de uso**, como o caso da telefonia;
- **preço para subprodutos:** normalmente existem produtos derivados na produção de alimentos, de petróleo e produtos químicos. Utilizando preços para produtos derivados ou subprodutos, o fabricante irá procurar um mercado para esses subprodutos e aceitará qualquer preço que cubra mais do que os custos de armazená-los e entregá-los. Como é o caso de serrarias que vendem serragem para a indústria de materiais aglomerados e para a indústria de fertilizantes;
- **preço para pacotes de produtos:** frequentemente, as empresas combinam vários de seus produtos e oferecem o pacote por um preço reduzido. Os preços para “pacotes” podem promover as vendas de produtos que os consumidores não comprariam de outra forma, mas o preço combinado pode ser baixo o bastante, para levá-los a adquirir tal pacote. Como é o caso dos hotéis, com pacotes de hospedagem, refeições, passeios e traslados inclusos.

Estratégias de ajuste de preços

Geralmente, as empresas ajustam seus preços básicos para se adaptarem às várias diferenças entre os consumidores e às mudanças de situações de venda. Ou seja, uma empresa ajusta os preços dos produtos para refletir as mudanças nos custos e na demanda, que ocorrem normalmente no ciclo de vida do produto, para se adaptar a variações dos compradores e situações diversas.

Descontos

A maioria das empresas ajusta seus preços básicos para recompensar os consumidores por certas reações, tais como desconto para pagamento à vista, descontos sobre volume, descontos de baixa estação.

Para Churchill e Peter (2005), o desconto é uma simples redução de preço, que pode ser dado de várias formas, como se pode observar no esquema a seguir:

- **descontos por quantidade** – dependendo da quantidade, o produto pode ser vendido por um preço menor do que a soma dos produtos individuais;
- **desconto sazonal** – oferecer reduções de preço durante períodos de baixa demanda;
- **descontos comerciais** – redução do preço oferecido para revendedores;
- **descontos para pagamento à vista** – geralmente em dinheiro, são incentivos oferecidos para compradores pague de pronto;
- **compensações** – oferecer descontos aos compradores em troca de mercadorias e serviços;
- **descontos promocionais** – preços mais baixos podem encorajar novos compradores a adquirir um produto. Geralmente este tipo de desconto é de curto prazo;
- **mercadorias-iscas** – um ou vários produtos em uma loja podem ser vendidos a preço de custo ou abaixo do custo para estimular as vendas de outros produtos;
- **outros métodos de desconto** – produtos ofertados de maneira atrativa, como “compre um e leve outro grátis”, entrega e instalação grátis, redução ou eliminação de taxa de juros como “três vezes sem juros”.

Preços diferenciados ou segmentados

Nesta prática, a empresa vende um produto ou serviço por dois ou mais preços, mesmo que a diferença nos preços não esteja baseada em diferenças nos custos. O preço diferenciado assume várias formas de acordo com Kotler e Armstrong (2003):

- **preço por segmento** – diferentes clientes pagam diferentes preços pelo mesmo produto ou serviço, como “meia entrada” para estudantes e idosos;
- **preço por versão de produto** – diferentes versões de um produto recebem preços diferentes, mas não de acordo com as diferenças em seus custos, como uma característica que elitiza o produto;
- **preço por localização** – diferentes locais recebem diferentes preços, mesmo que os custos sejam os mesmos, como locais específicos em *shows*, estádios de futebol ou poltronas de teatro, em que determinada posição ou local da preferência do público, o preço é diferente;
- **preço por período** – os preços variam por estação, mês, dia ou mesmo por hora, como as promoções relâmpagos nos grandes magazines.

Preços psicológicos

Ao estabelecer preços, as empresas devem considerar a psicologia dos preços, e não apenas os valores econômicos. Os preços indicam muito sobre o produto, como por exemplo, muitos consumidores utilizam o preço para julgar a qualidade.

Churchill e Peter (2005) definem isto como **precificação pelo prestígio**, ou seja, às vezes, os compradores percebem nos preços mais altos **como** um sinal de qualidade excepcional. Essa estratégia de preço é muitas vezes adotada para automóveis, jóias, cosméticos etc. Portanto, reduzir os preços de artigos de luxo pode, na verdade, ter o efeito de diminuir o *status* de qualidade dos produtos.

Além da qualidade, outro aspecto do estabelecimento psicológico de preços são os **preços de referência**, que são preços que os compradores têm em

mente e aos quais se referem quando procuram por um determinado produto. Os preços de referência podem ser formados pela observação dos preços atuais, pela recordação de preços anteriores ou pela avaliação da situação de compra.

Outra questão referente à psicologia de preços é os valores não arredondados. Os **preços não arredondados** são estabelecidos alguns reais ou centavos abaixo de um número redondo, dando a impressão de ser mais baixo. Como \$1,99 e não \$2,00, ou ainda, \$1.998,80, invés de \$2.000,00. Estudos sobre essa estratégia têm demonstrado que as vendas aumentam em 10%. Além do não arredondamento, os números também influenciam, alguns psicólogos argumentam que cada dígito tem qualidades simbólicas e visuais que deveriam ser levadas em consideração ao se estabelecer o preço. Como por exemplo: o “8” é redondo e par, e cria um efeito tranquilizador, já o “7” é angular e cria um efeito perturbador em algumas pessoas.

Já a **precificação por pacotes**, vista como forma de descontos, também é considerada uma estratégia psicológica de preços, que visa oferecer vários produtos como um pacote a um preço único, que muitas vezes, pode significar valor para o consumidor. A conveniência de fazer uma única compra pode tornar o pacote mais valioso do que seus componentes individuais. Oferecer os produtos num único pacote também pode representar um custo menor para o profissional de marketing.

Preço promocional

Prezado acadêmico, saiba que no caso do preço promocional, temporariamente, as empresas fixam seus produtos com preços abaixo do preço de tabela e, algumas vezes, até mesmo abaixo do custo. Como nos descontos e preços segmentados/diferenciados, os preços promocionais são técnicas para impulsionar as vendas de várias formas. Como o nome diz, o próprio preço é o fator promotor de impulsão das vendas.

Pode ser adotado como preço-isca para atrair clientes a outros produtos, preços de ocasião, em determinadas épocas, ou em certas regiões. No entanto, o preço promocional não deve ser usado em demasia, ou por um longo tempo. Pois se isto ocorrer, pode ser negativo para a empresa, como por exemplo: clientes que esperam as promoções para fazer compras, ou os baixos preços denegrirem a imagem do produto e da marca, inclusive com relação à qualidade percebida.

Preços geográficos

Note que uma empresa também deve decidir como estabelecer preços a seus produtos para clientes em diferentes partes do país e do mundo.

Kotler e Armstrong (2003) definem cinco estratégias para preços regionais:

- **preço FOB:** (*freeonboard* ou posto a bordo) nesta prática, os produtos são colocados a disposição dos clientes, que pode ser um porto, um aeroporto, ou mesmo em uma armazenagem, que a partir daí, a responsabilidade pelos produtos e os custos de transporte são do comprador;
- **preço uniforme:** o estabelecimento de um preço uniforme é o oposto do preço FOB. A empresa cobra o mesmo preço mais o frete para todos os clientes, independente de sua localização;
- **preço por zona:** o preço por zona está entre o preço de origem FOB e o preço uniforme. A empresa define duas ou mais zonas. Todos os clientes dentro de uma dada zona pagam um único preço total e este preço é mais alto para zonas mais distantes;
- **preço a partir de um ponto-base:** neste método, a empresa seleciona uma dada cidade como "ponto-base" e cobra dos clientes o custo de frete daquela cidade para a localização do cliente, independente da cidade para a qual os produtos estão sendo enviados;
- **preço com absorção de frete:** a empresa que estiver mais ansiosa para fazer negócios com um cliente ou área geográfica pode absorver os custos com frete. Esta prática é comum quando se pretende expandir abrangência de mercado;

Avaliação e controles de preços

Depois de desenvolver as estratégias de preços, torna-se imprescindível a avaliação e o controle de preços.

Veja o seguinte: concorrentes e mercados-alvo irão responder a esses preços e outros aspectos da atividade de marketing. Os profissionais de marketing devem ficar atentos a estas respostas, que exigirão que tais profissionais façam ajuste nos preços.

Resposta dos concorrentes

Muitas vezes, as empresas se deparam com situações em que deverão adotar iniciativas de mudanças de preços ou de resposta à mudança de preços dos concorrentes.

Leia agora o que nos afirmam Churchill e Peter (2005): o fato de os concorrentes responderem ou não do modo esperado pode determinar se a estratégia de preços alcançará sucesso ou fracassará. Entretanto, nem sempre os concorrentes respondem de maneira esperada, logo, os profissionais de marketing precisam monitorar constantemente as estratégias de precificação dos concorrentes e adequar os preços, conforme necessário. E os autores explicam essas reações:

- **reações a preços baixos** – por vezes pode ocorrer uma “guerra de preços” quando a precificação for para baixo, ou por desconto. Utiliza-se para um produto que é reiteradamente contra-atacado pela concorrência. Somente os concorrentes com recursos financeiros mais sólidos são capazes de sobreviver às guerras de preço;
- **reações a preços altos** – os concorrentes podem reagir a um aumento de preços elevando seus próprios preços. Todos os vendedores se beneficiam, mas somente se a demanda pelo produto puder justificar os preços mais altos. Se a demanda for elástica, no entanto, os vendedores podem sacrificar lucros ao aumentarem os preços.

A probabilidade de uma reação por parte dos concorrentes é maior quando o número de empresas envolvidas é pequeno, quando o produto é homogêneo, e quando os clientes são bem informados.

E as respostas dos clientes? Vamos a elas!

Resposta dos clientes

Se o preço for elevado ou reduzido, a ação irá afetar os clientes, concorrentes, intermediários e fornecedores e pode também interessar ao governo. Nem sempre os clientes têm uma interpretação exata em relação às variações de preços. Geralmente, isto está ligado à demanda. Observe:

- **demanda pequena:** quando a reação do consumidor é menor do que a esperada, os profissionais de marketing devem reavaliar o preço, bem como o restante do composto de marketing;
- **demanda grande:** se a resposta do consumidor é maior do que a esperada, os profissionais de marketing podem ainda precisar fazer ajustes. O preço pode estar muito baixo para o nível da demanda, e a empresa pode lucrar mais com preços mais elevados.

Controlando o nível de preços

Como visto, as respostas dos clientes e dos concorrentes à determinada estratégia de preços, pode indicar que uma mudança é benéfica ou maléfica para a empresa.

Para fazer uma mudança no preço, os profissionais de marketing devem ter cautela. Preços mais altos podem desagradar os consumidores e preços mais baixos podem sinalizar para eles um nível mais baixo de qualidade. Por isso, é importante conjugar aumentos de preço com melhorias no produto.

Agora invertendo a questão, vejamos como uma empresa deve reagir à variação de preços efetuada por um concorrente.

A empresa necessita levar em consideração várias questões, como:

- por que o concorrente alterou seu preço?
- para maior participação no mercado?
- para empregar capacidade ociosa?
- para enfrentar alterações nas condições de custo?
- para levar toda a indústria a uma mudança de preços?
- o que acontecerá na participação de mercado e nos lucros da empresa se ela não reagir?
- quais serão as prováveis respostas do concorrente e de outras empresas a cada possível reação?

Enfim, são muitas questões que devem ser analisadas de forma criteriosa. Portanto, a precificação não é algo simples, necessita de muito conhecimento e prática dos profissionais de marketing.

4.3 Aplicando a teoria na prática

Tempos atrás, a aviação comercial era muito “elitizada”, só voava quem tinha alto poder aquisitivo, e as companhias aéreas se posicionavam tranquilamente neste segmento de fiéis clientes. Entretanto, com a popularização do transporte aéreo no Brasil e no mundo e a consequente entrada de pequenos concorrentes no mercado, houve uma modificação neste cenário.

Atualmente a regulamentação do preço das passagens pelo governo é tênue: a venda e a negociação são livres, isto é, não há um teto, porém o preço mínimo não pode ser menor que os custos da manutenção para o voo em questão. Como exemplo, os descontos nos preços só podem ser feitos sobre um determinado número de assentos, como 20% dos assentos a R\$ 50,00, ou 20% a R\$ 75,00 e o restante, a R\$ 350,00, sendo que este montante deve ser suficiente para cobrir, no mínimo, os custos do voo.

Talvez por isso o mercado de passagens aéreas, para grande parte dos clientes, seja **orientado a preço**, provocando uma **demanda muito elástica**. Os clientes, agora não tão fiéis, trocam de horários preferidos, voos com ou sem escala, companhias preferidas, serviços como conforto e refeições, por **preço**.

Um exemplo disso são os passageiros dos voos lotados “pinga-pinga no madrugada”, que viajam saboreando suco e barras de cereais, em poltronas apertadas por cinquenta reais. Ou seja, muitas vezes mais barato do que o tradicional transporte rodoviário, em veículo próprio ou ônibus.

Já uma exceção notável são os passageiros de primeira classe, facilmente segmentados, que ainda primam por poltronas e serviços de melhor qualidade. Este tipo de cliente ainda é um pouco fiel a sua companhia preferida.

Independente dos clientes de primeira classe, as companhias aéreas estão atentas a esta nova tendência de mercado, adaptando-se gradativamente e oferecendo descontos para compras antecipadas, principalmente pela Internet, com o intuito de garantir a maior taxa de ocupação possível, com preços altamente atrativos.

No contexto descrito anteriormente, como futuro profissional de marketing, mostre por que os clientes estão dando mais valor por preço. O que estão fazendo as companhias aéreas com relação a isso?

No Brasil, a aviação comercial é controlada pelo governo e suas instituições, como Aeronáutica e Agência Nacional de Aviação Civil – ANAC, que dá concessão às empresas privadas explorarem o setor.

A demanda reprimida, ou seja, mais passageiros que poltronas, provoca certo conforto para as empresas cobrarem preços mais altos, tirar com serviços de menor qualidade, e logicamente, um literal desconforto para os passageiros.

Empresas como a GOL, tradicionalmente reconhecida como de baixo custo e restrição de serviços, durante este período de demanda reprimida, chegavam a operar com preços próximos de empresas como a TAM, posicionada na criação de valor para os clientes com equipamentos e serviços de qualidade superior, como o emblemático “tapete vermelho”.

No entanto, fatos como a falência de algumas companhias e o “apagão aéreo” que ocorreu há poucos anos no país vêm forçando o governo a abrir novas concessões para que mais empresas atendam a esta demanda reprimida do mercado.

Com a entrada destas novas empresas, o mercado vem se alterando significativamente. Certamente, a concorrência está ficando mais acirrada, trazendo preocupações para as empresas, e mais alternativas para os clientes. Ou seja, a demanda tende a ser cada vez mais elástica, pois, com o aumento de novos participantes no mercado, a “guerra das passagens” provavelmente forçará os preços para baixo, na qual mais pessoas optarão pelo transporte aéreo.

As preocupações das empresas aéreas vão além, pois não se pode vender barato sem reduzir custos. Neste intuito, elas tentam reduzir no máximo os seus custos fixos, criando bilhetes em uma só via, *check-in* eletrônico para reduzir os “caríssimos” espaços e balcões nos aeroportos, diminuição também no espaço entre as poltronas para acomodar um maior número de passageiros a bordo, redução no tipo e qualidade dos alimentos servidos a bordo, quando mesmo estes não são cobrados.

Então, com a orientação para preço, é o fim da primeira classe?

Creio que ainda não, tudo vai depender da conveniência percebida pelos clientes. Ou seja, uma pessoa que tenha restrições de orçamento, ou um executivo que não se importa em pegar um “bate-volta”, provavelmente vai optar em se aproveitar das promoções ou da companhia que lhe oferecer o menor preço. No entanto, pessoas que saem de férias, depois de um árduo ano de trabalho, ou ainda, pessoas com alto poder aquisitivo podem optar por um extra, como oferece a primeira classe.

Ah! Tomara que as reduções de custos das companhias não afetem as manutenções e segurança de voo das aeronaves. Nós ficaremos gratos!

4.4 Para saber mais



Título: Precificação: sinergia do marketing e das finanças

Autor: BEULKE, R.

Editora: Saraiva (SP)

Ano: 2009

Esta obra enfatiza a importância da interface entre marketing e finanças na formulação do preço de venda de bens e serviços, visando ao atendimento simultâneo e harmônico dos objetivos financeiros e mercadológicos. De forma didática, apresenta temas como o significado do preço e seus componentes, objetivos da empresa, processo de estabelecimento e estratégias de preço, a influência da demanda, o papel da concorrência, métodos de custeio, entre outros.



Título: Manual de formação de preços: políticas, estratégias e fundamentos

Autor: BERNARDI, L. A.

Editora: Atlas (SP)

Ano: 2004

Este livro foi desenvolvido visando não somente à correta formação do preço, mas também à busca de uma política de preços por um enfoque sistêmico, integrado, gerencial, prático e objetivo. Entre outros tópicos, incluem conceitos de custo, financeiros e mercadológicos em suas estratégias de *pricing*, preços internacionais, particularidades para atuar no comércio eletrônico, bem como um modelo para avaliação e monitoramento da estrutura e do desempenho da política de preços.

**Site: Portal do consumidor**URL: <<http://www.portaldoconsumidor.gov.br>>

O Portal do Consumidor é um site de busca para os consumidores, reunindo em um único ponto uma ampla quantidade de informações com acesso direto para as páginas de parceiros cadastrados, como os PROCON de todas as regiões do país.

4.5 Relembrando

Agora, podemos rever alguns pontos importantes sobre estratégias e programas de preços. Neste capítulo você aprendeu que:

- preço é a quantidade de dinheiro, bens ou serviços que deve ser dada para se adquirir a propriedade ou uso de um produto. O custo total que os consumidores pagam para adquirir um produto ou serviço é formado pelo preço, tempo e esforço mental e comportamental despendidos na produção, ou seja, o preço é apenas uma parte do custo total e influenciam significativamente os outros elementos do mix de marketing;
- as decisões de preços de uma empresa são afetadas por muitos fatores do ambiente interno e externo da organização. Os fatores internos são: os objetivos de marketing, estratégia de mix de marketing, custos e as considerações organizacionais. Já os fatores externos são: a natureza do mercado e a demanda, concorrência e outros fatores ambientais, como economia, revendedores e governo;
- os objetivos do preço devem estar bem claros e explicitamente declarados de acordo com o planejamento estratégico e objetivos de marketing da organização. Os objetivos de preços podem ser: orientados para o lucro, orientados para as vendas e a orientação para a situação de mercado;
- as estratégias de preços mudam à medida que o produto passa por seu ciclo de vida. No entanto, o estágio de introdução, pode ser feito pela escolha de duas estratégias gerais: determinação de preços de desnatamento e determinação de preços de penetração de mercado;

- quanto às estratégias de precificação de mix ou linha de produtos, os profissionais de marketing também não podem “ferir” o planejamento estratégico e objetivo de marketing da empresa, pois isto pode afetar a imagem da organização no mercado;
- para se adaptar as mudanças de mercado e o ciclo de vida do produto, as empresas ajustam seus preços básicos, por meio de descontos, por segmentos, causas psicológicas, motivos promocionais e geográficos;
- após desenvolver as estratégias de preços, torna-se imprescindível a avaliação e o controle de preços, relacionando os ajustes (quanto a aumentar ou baixar os preços) à resposta dos concorrentes, o que é pertinente à resposta dos clientes e à demanda.

4.6 Testando os seus conhecimentos

- 1) Com suas palavras, o que é preço?
- 2) Quais são os principais fatores internos e externos que influenciam as organizações na determinação de preços? Explique cada um deles.
- 3) Um fabricante de bolas de futebol, para a determinação do preço de venda com *markup* de 25%, possui os seguintes custos e previsão de vendas:

DADOS	
Custo variável	R\$ 18,00
Custo fixo	R\$ 237.000,00
Previsão de vendas	80.000

Calcule:

- a) Custo unitário;
- b) Preço de markup;
- c) Ponto de equilíbrio.

4) Defina na 2ª coluna se o produto é de demanda elástica ou inelástica. Nas linhas seguintes, escolha mais cinco e classifique-os da mesma forma.

Visita à Disney com o Real valorizado	
Aço	
<i>iPod</i>	
Corte de cabelo	
Veículo 0 km, com IPI reduzido	

5) Os objetivos do preço devem estar de acordo com o planejamento estratégico e com os objetivos de marketing da organização. Neste contexto, os objetivos de preço podem ser: orientados para o lucro, orientados para a venda ou orientados para a situação de mercado. Explique cada uma destas orientações.

Onde encontrar

CHURCHILL, G. A.; PETER, P. J. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2005.

COBRA, M. **Marketing básico**: uma abordagem brasileira. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FASTI, R. Fundamentos de marketing. *In*: DIAS, S. R. (Org.) **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 253-269.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2003.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing**: conceitos, planejamento e aplicações a realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2006.

MCCARTHY, E. J; PERREAULT JR., W. D. **Marketing essencial**. São Paulo: Atlas, 1997.

SANDHUSEN, R. L. **Marketing básico**. São Paulo: Saraiva, 2000.

CAPÍTULO 5

SELEÇÃO E ADMINISTRAÇÃO DE CANAIS DE MARKETING – DISTRIBUIÇÃO

5.1 Contextualizando

Neste capítulo vamos estudar a importância dos canais de marketing – também conhecidos como canais de distribuição –, mostrando a dimensão da cadeia de suprimentos e o amplo conceito de logística aplicado ao comportamento organizacional.

Primeiramente, vamos conhecer alguns conceitos básicos para dar entendimento a mais um elemento do mix de marketing (4Ps), conhecido como “praça, distribuição ou localização”.

Veremos que as empresas podem distribuir seus produtos diretamente para os clientes ou utilizar intermediários. Uma vez que decida pela utilização de intermediários, torna-se muito importante a correta administração destes canais de distribuição.

Para se planejar um bom sistema de canais, deve-se analisar as necessidades do consumidor, definir objetivos, restrições, e avaliar as principais alternativas do canal, pois a distribuição física dos produtos envolve questões tais como armazenamento, manuseio e transporte para que estes estejam disponíveis aos clientes no local e na hora certa, a um custo rentável, por meio de um bom gerenciamento de logística.

O gerenciamento de logística das organizações envolve a determinação de intermediários como varejistas e atacadistas. Portanto, estudaremos a natureza e a importância do varejo, além de intermediários como os atacadistas.

Ao concluir este capítulo, você será capaz de:

- articular os conceitos básicos da cadeia de suprimento e a amplitude da logística, na distribuição de produtos;
- distinguir os motivos pelos quais as empresas utilizam canais de distribuição e como os membros do canal se comportam;
- identificar os objetivos e funções no gerenciamento de logística;
- explicar os papéis que varejistas e atacadistas desempenham no canal de marketing;
- distinguir os diferentes tipos de varejistas e atacadistas e as possibilidades de classificação.

Vamos lá?

5.2 Conhecendo a teoria

5.2.1 Canais de distribuição

Cadeia de suprimentos

Os profissionais na administração de uma empresa devem ultrapassar sua tradicional visão interna para gerenciar os processos de maneira holística, ou seja, com uma visão de todos os processos que influenciam na própria organização. Não é diferente quando se trata de questões relacionadas a suprimentos, como matéria prima e distribuição de produtos já manufaturados.

Cada vez mais, as empresas estão atentando para a importância de uma visão ampla da cadeia de suprimentos, seja sobre a ótica da necessidade de insumos, seja sobre as de distribuição para vendas.

DEFINIÇÃO



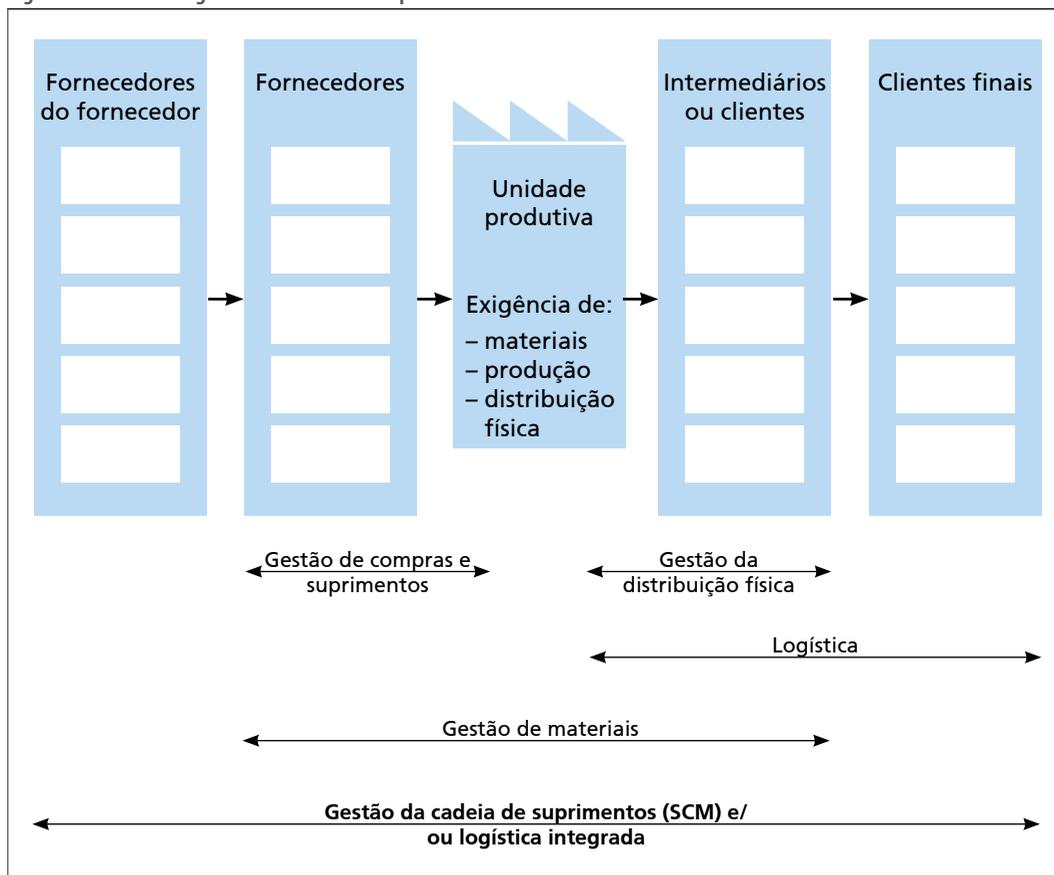
Machline (2006) define **cadeia de suprimentos** como a cadeia completa do abastecimento de matérias-primas, manufatura, montagem e distribuição até o consumidor final.

Slack *et al.* (1997) enfatizam que a importância da cadeia de suprimentos vai além dos controles dos fornecedores até os clientes, ou seja, o conjunto de todos os envolvidos que abastecem e distribuem seus produtos. A gestão de operações desta natureza é denominada de gestão da cadeia de suprimentos, que possui muitos aspectos estratégicos e estruturais do projeto de redes de suprimentos.

Portanto, podemos resumir que o gerenciamento da cadeia de suprimentos é a integração dos processos do negócio desde o usuário final até os fornecedores originais que proporcionam os produtos, serviços e informações, a fim de agregar valor para o cliente.

Na figura a seguir, podemos observar a extensão do gerenciamento da cadeia e outros termos, como gestão de materiais, logística, suprimentos, distribuição e logística integrada – que serão amplamente abordados neste capítulo, referente a canais de marketing e distribuição.

Figura 1 – Partes integrantes da cadeia de suprimentos



Fonte: adaptado das ideias de Slack *et al.* (1997)

Logística

De acordo com autores como Slack *et al.* (1997) e Machline (2006), a logística surgiu no contexto militar, derivada da necessidade de abastecer as tropas de guerra, cada vez maiores e mais dispersas, com alimentos, munições, vestimentas, combustíveis e outros materiais para garantir as condições de combate necessárias a sobrevivência e a manutenção das pessoas e equipamentos bélicos.

Os conceitos básicos de logística estão fundamentados na teoria de sistemas, em que se consideram entradas, os materiais no ponto de origem e, saídas, os produtos entregues no destino, ou seja, o termo logística foi absorvido pelos estudiosos de administração de empresas e também nas questões de marketing, na qual, vem sendo comumente empregado para designar a distribuição de produtos. Portanto, Machline (2006) define o termo logística como: a arte de administrar o fluxo de materiais, produtos e pessoas de determinados locais para outros, em que esses são necessários.

De maneira mais ampla, Pozo (*apud* ARAUJO, 2004) aponta que a logística empresarial trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem que facilitam o fluxo de produtos, desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável.

Não diferente da cadeia de suprimentos, a logística tem por base uma visão holística, geral e integrada, e pode ser dividida em três subdivisões, de acordo com Machline (2006):

- **logística de entrada** – trata dos suprimentos necessários para a empresa, a entrada de materiais que vai abastecer a empresa e seu processo produtivo;
- **logística interna** – cuida da movimentação dos materiais dentro da empresa;
- **logística de saída** – voltada para a distribuição dos produtos até o consumidor final.

A junção destas subdivisões é conhecida como **logística integrada**, termo que vem sendo utilizado para designar, de uma forma mais abrangente, o gerenciamento do suprimento de materiais e a distribuição de produtos. Desta forma, pode-se definir logística integrada como a gestão do fluxo de materiais, produtos, pessoas e informações, desde a fonte fornecedora, até o consumidor final.

Ballou (*apud* ARAUJO, 2004) alerta que à medida que a economia continue seu deslocamento da manufatura para serviços, haverá maiores oportunidades para adaptar os atuais princípios e conceitos logísticos para empresas que produzem e distribuem serviços ao invés de produtos tangíveis. Isto não apenas alargará o escopo da logística como também enriquecerá os conceitos nos quais ela se baseia.

Um destes novos conceitos que surgem é o de logística reversa, muito utilizada na atualidade em virtude das questões socioambientais que é: a gestão do fluxo de resíduos e de materiais reciclados.

A logística reversa, é uma nova área da logística empresarial, preocupa-se em equacionar a multiplicidade de aspectos logísticos do retorno ao ciclo produtivo destes diferentes tipos de bens industriais, dos materiais constituintes dos mesmos e dos resíduos industriais, por meio da reciclagem, dando origem a matérias-primas secundárias que se reintegrarão ao processo produtivo.

Depois da 2ª Guerra Mundial, a logística apresentou uma evolução continuada, sendo hoje considerada como um dos elementos-chave na estratégia competitiva das empresas. No início era confundida com o transporte e a armazenagem de produtos; hoje é o ponto crucial da cadeia produtiva integrada, ou cadeia de suprimentos, atuando de acordo com o moderno conceito de (Gerenciamento da Cadeia de Suprimento), ou seja, o gerenciamento completo do fluxo de materiais, formado por insumos, componentes e produtos acabados, conforme já visto.

Relacionando estes conceitos, Machline (2006) afirma que o **gerenciamento da cadeia de suprimentos** ou o **SCM – Supply Chain Management** enfatiza a integração entre as empresas participantes da cadeia e a meta de criar valor para os clientes. Já o conceito de logística integrada focaliza o planejamento, a operação e o controle do fluxo de

materiais e informação da fonte fornecedora até o consumidor. Não aborda diretamente a criação de valor para o cliente, nem propõe explicitamente maior integração entre as empresas.

DESAFIO



Pense em um produto, como a cadeira em que você está sentado, ou uma bolsa ou mesmo a sua caneta. Tente listar todas as etapas (empresas) no processo de criação de valor. Ou seja, desde a natureza (matéria prima) até o seu consumo (uso).

Praça, distribuição ou localização

A praça, distribuição ou localização é mais um elemento do composto ou mix de marketing – 4Ps – que envolve o processo de disseminar os produtos no mercado até atingir os pontos de vendas. Acontece após a criação de um produto e da declaração de seu preço, e é de grande importância no composto mercadológico, pois é através da praça ou distribuição que os clientes terão acesso aos produtos ofertados no mercado. De acordo com Churchill e Peter (2005), praça ou distribuição consiste nos canais que a empresa produtora utiliza para fazer com que seu produto ou serviço chegue até o cliente, de forma eficiente e eficaz, a fim de poder criar uma relação de valor entre empresa e cliente, seja ele um consumidor final ou industrial/empresarial.

Las Casas (2006) enfatiza que para assegurar as vendas não basta ter um bom produto com um preço adequado, é de grande importância que os produtos cheguem até o consumidor final de forma eficiente, pois os compradores possuem hábitos de compras e, muitas vezes, exigem que os produtos estejam em locais acessíveis e disponíveis, quando surgir a necessidade.

A palavra praça ou distribuição pode exprimir duas situações. A primeira está inteiramente ligada ao planejamento de marketing, ou seja, é voltada a definir a forma mais eficiente de acesso às mercadorias e serviços da empresa para o cliente, através da escolha dos canais de distribuição. A segunda situação refere-se a atividades de tempos e movimentos, circulação e armazenagem de cargas dentro de uma organização, o que compreende a tomada de algumas

decisões como: qual transporte é o mais apropriado para levar as mercadorias até seu destino, qual é a melhor maneira de movimentar estoques, e como operacionalizar estes fatores da melhor forma.

Neste sentido, o sistema de distribuição a ser apontado por um administrador de marketing fará, conseqüentemente, parte do pacote de serventia ou satisfação que os consumidores irão obter com a aquisição do produto. Para Las Casas (2006), a inserção de produtos em locais apropriados, em tempo certo e a preços acessíveis ao consumidor alvo, é, portanto, decisivo para o sucesso de uma estratégia mercadológica.

Dias (2006) aponta que tanto a abrangência como a importância do estudo da distribuição vêm aumentando. De um lado, porque os clientes tendem a ser cada vez mais exigentes; de outro, porque um sistema de distribuição bem organizado gera sinergias e resultados que podem se transformar em excelente vantagem competitiva.

Portanto, o objetivo da distribuição é fazer o produto chegar ao ciclo de venda – que abrange desde a saída do vendedor para a abordagem inicial do cliente até o eventual pós-venda, de maneira rápida, segura, pontual, e lucrativa para a empresa vendedora e de maneira acessível, confiável, pontual e segura para o cliente. O processo de distribuir visa, essencialmente, maximizar três utilidades. Vamos conhecê-las?

- **Utilidade de tempo:** para o fabricante, o tempo é muito importante, uma vez que, quanto maior o número de vezes que ele gira seus estoques, melhores são seus resultados financeiros. Para o consumidor também, porque sua decisão de compra tem de ser atendida no momento em que sua necessidade se manifesta;
- **utilidade de lugar:** o produto ou serviço precisa estar acessível, disponível, e deve ser facilmente adquirido pelo cliente no momento em que ele decide comprá-lo. Para que isso aconteça, é fundamental que a empresa tenha feito antes um mapeamento da distribuição e decidido sobre níveis desejáveis de penetração e ocupação do mercado;
- **utilidade de posse:** esta utilidade será bem explorada se a empresa conseguir tornar o produto o mais acessível possível, em outras palavras, se ela precificá-lo de maneira que o maior número possível

de pessoas possa comprá-lo. Ou seja, não basta o cliente querer comprar, é preciso que ele possa comprar, e que tenha recursos para tal. Assim, a política de preços, descontos e financiamentos tem de atender da melhor forma possível à equação “desejo de comprar *versus* possibilidade de comprar igual à compra efetiva”.

Dias (2006) destaca que a distribuição pode ser de forma direta ou indireta, referindo-se ao canal de marketing, também conhecido como canal de distribuição:

- **distribuição direta** – é o processo de comercialização que ocorre sem a participação de outra pessoa jurídica, podendo ser realizada por meio de venda pessoal ou marketing direto;
- **distribuição indireta** – é aquela que utiliza atacado e varejo no fluxo de distribuição de bens.

Por que usar intermediários?

Kotler e Armstrong (2003) destacam que no processo de distribuição dos produtos, a maioria dos fabricantes não vende diretamente seus produtos ao usuário final, mas utiliza intermediários para levá-los ao mercado. Ou seja, os fabricantes montam um canal de distribuição, o qual constitui um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de oferecimento de um produto ou serviço para uso ou consumo de um consumidor final ou usuário empresarial.

Segundo Kotler (1998), a maioria dos produtores utiliza grande número de intermediários de marketing para vender seus bens aos consumidores finais. Esses intermediários desempenham variadas funções e recebem vários nomes, como:

- **comerciantes intermediários** – compram, assumem e revendem a mercadoria. Por exemplo, atacadistas e varejistas;
- **agentes intermediários** – procuram clientes e negociam em nome dos fabricantes. Por exemplo, atacadistas, representantes de fábricas e agentes de vendas;

- **facilitadores** – auxiliam na distribuição, mas não negociam compras e vendas, nem assumem posse dos bens. Por exemplo: empresas transportadoras, armazéns independentes, bancos e agências de propagandas.

O uso de intermediários ou canais de distribuição resulta em maior eficiência das empresas fabricantes em oferecer mercadorias para mercados-alvo, uma vez que os intermediários, através de seus contatos, experiências, especialização e escala operacional, oferecem aos fabricantes mais do que estes conseguiriam por conta própria.

Do ponto de vista do sistema econômico, o papel dos intermediários de marketing consiste em transformar o sortimento de **produtos fabricados** pelas empresas em sortimento de **produtos desejados** pelos clientes. Os fabricantes produzem grande quantidade de pequenos sortimentos de produtos, mas os consumidores desejam pequenas quantidades de grandes sortimentos de produtos. Nos canais de distribuição, os intermediários compram grandes quantidades de muitos fabricantes e as dividem nas quantidades menores e maiores sortimentos desejados pelos consumidores.

De maneira mais ampla, Kotler e Armstrong (2003) afirmam que um canal de marketing supera várias lacunas de tempo, posse e lugar que separam os bens e serviços daqueles que desejam utilizá-los. O canal de distribuição pode executar muitas funções chave, demonstradas no quadro a seguir.

Quadro 1 – Funções chave do canal de distribuição

FUNÇÕES CHAVE	PROCESSO
Informação	Coleta informações sobre os consumidores potenciais e atuais proporcionando assim uma pesquisa de marketing mais eficaz
Promoção	Desenvolvimento e distribuição de comunicações convincentes sobre uma oferta
Contato	Favorece um relacionamento com consumidores potenciais
Adaptação	Modelar e adaptar os produtos conforme os anseios do mercado consumidor, por exemplo, montagem e embalagem
Negociação	Possibilidade de acordos sobre preços e outras condições de oferta

Posse física	Transporte e armazenamento de bens
Financiamento	Compra e alocação de fundos requeridos para financiar os níveis de estoque do canal
Risco	Assume os riscos de executar o trabalho do canal ou da distribuição

Fonte: Magalhães (2011)

Vale ressaltar que as primeiras cinco funções ajudam a completar as transações, já as três últimas ajudam a executar as transações completadas. A questão não é “se” estas funções precisam ser executadas mas “quem” vai executá-las. Ao se dividir o trabalho do canal, as várias funções devem ser delegadas para os membros do canal que podem executá-las de maneira mais eficiente, a fim de proporcionar sortimentos de bens mais satisfatórios para os consumidores alvo.

Em suma, as decisões dos profissionais de marketing sobre o canal de distribuição ou canal de marketing, afetam todas as outras decisões de marketing.

A utilização de intermediários significa transferir algum controle sobre: **como** e para **quem** os produtos serão vendidos. Esta prática dá aos fabricantes certas vantagens, como:

- muitos fabricantes não possuem os recursos financeiros para vender diretamente;
- a venda direta exigiria que muitos produtores se tornassem intermediários para os produtos de outros produtores, de modo a atingir a economia de distribuição em massa;
- mesmo os fabricantes que podem arcar com os custos de criar seus próprios canais podem obter um retorno maior aumentando os investimentos em seus negócios principais.

Portanto, do ponto de vista econômico, o papel dos intermediários é transformar os diversos suprimentos encontrados na natureza em significativos sortimentos de bens e serviços que são desejados pelas pessoas.

Número de níveis dos canais de distribuição

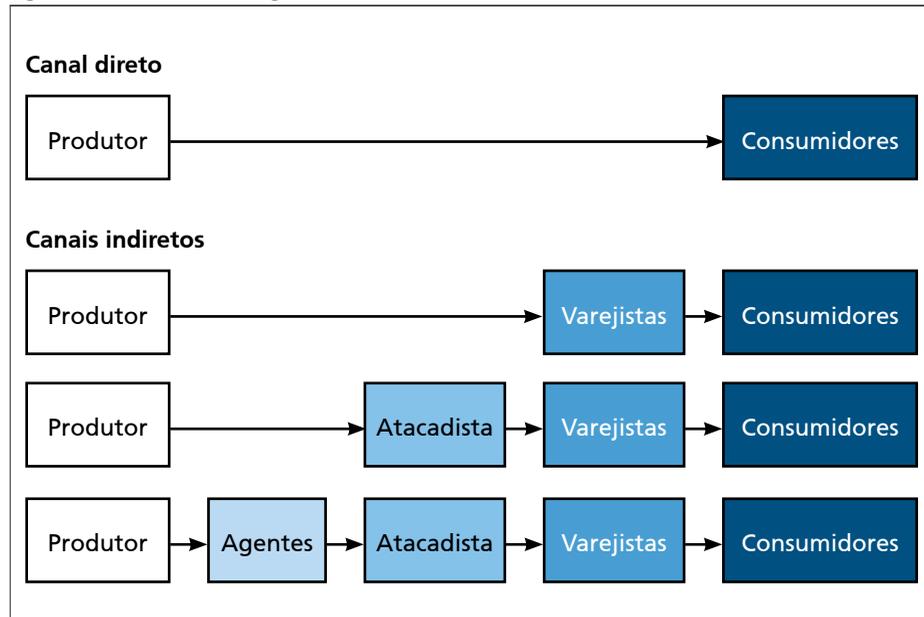
Os canais de marketing podem ser descritos através do número de níveis, de acordo com autores como Kotler e Armstrong (2003), Churchill e Peter (2005), Sandhusen (2000). Cada camada de intermediários que executa alguma tarefa para trazer os produtos e sua posse mais próximos do comprador final é um **nível de canal**. Usamos o número de níveis intermediários para indicar a extensão de um canal.

- **canal de nível zero:** não tem níveis intermediários. Ele consiste num fabricante que está vendendo diretamente para os clientes;
- **canal de um nível:** contém um intermediário de vendas. É normalmente um varejista;
- **canal de dois níveis:** contém dois intermediários, que podem ser um atacadista e um varejista;
- **canal de três níveis:** contém três intermediários, que normalmente surgem entre atacadistas e varejistas.

Existem canais de distribuição com mais níveis, mas não são muito comuns. Para o produtor ou fabricante, um número maior significa canais mais complexos e menor controle, como o caso de aumento de preço, uma vez que cada membro do canal deseja auferir lucros.

A figura a seguir ilustra os canais de marketing de fabricantes até o consumidor final.

Figura 2 – Canais de marketing

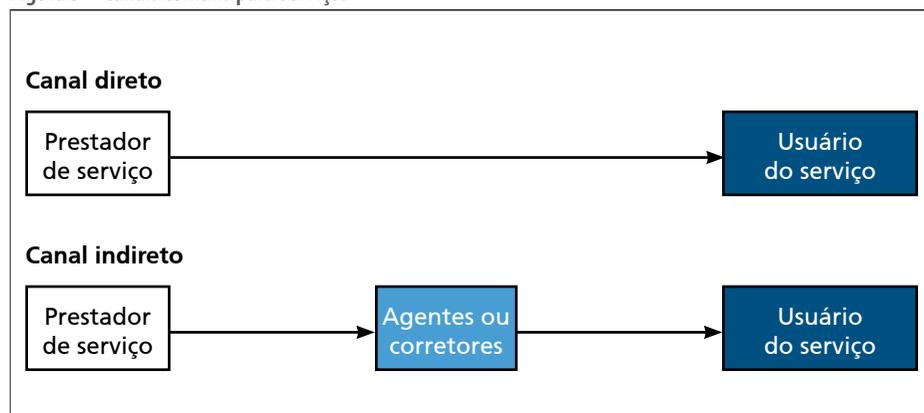


Fonte: adaptado de Churchill e Peter (2005)

Canais do setor de serviços

O conceito de canais de marketing não é limitado à distribuição física de bens. Os prestadores de serviços e de ideias também têm problemas de tornar disponíveis e acessíveis o que fazem para o público-alvo. Eles devem determinar quais agências e locais utilizarão para atingir uma população amplamente distribuída.

Figura 3 – Canais comuns para serviços



Fonte: adaptado de Churchill e Peter (2005)

Através da figura, podemos compreender que as empresas que oferecem diretamente seus serviços aos clientes não usam intermediários, como companhias aéreas ou de ônibus, vendendo suas passagens diretamente em seus balcões de atendimento. Caso estas mesmas empresas tiverem suas passagens vendidas em agências de viagens, utilizarão intermediários.

5.2.2 Comportamento e organização do canal

CONCEITO



Os **canais de marketing**, de acordo com Kotler e Armstrong (2003), são mais do que simples coleções de empresas unidas por vários fluxos. Eles são complexos sistemas comportamentais nos quais as pessoas e as empresas interagem para atingir objetivos individuais e empresariais do canal.

Comportamento do canal

Como já visto, um canal de marketing consiste em empresas diferentes que se reúnem para um objetivo comum e, logicamente, cada membro do canal depende dos demais e o sucesso dos membros individuais depende do sucesso total do canal. Portanto, o cenário ideal é aquele em que todas as empresas componentes do canal trabalham cooperativamente juntas, sem atritos. Entretanto, como o objetivo geralmente envolve lucros, os membros individuais raramente têm este tipo de percepção cooperativa abrangente. Ou seja, em geral, estão mais preocupados com seus objetivos de curto prazo e com as negociações que realizam com as empresas que estão mais próximas a eles no canal.

Tais desacordos sobre os objetivos e papéis geram **conflitos de canal**, que para Kotler e Armstrong (2003) podem ser de dois tipos:

- **conflito horizontal**: é um conflito entre empresas no mesmo nível do canal, como as desavenças entre as concessionárias em uma mesma região ou cidade, vendendo os veículos da mesma montadora com preços diferentes;

- **conflito vertical:** é ainda mais comum e refere-se a conflitos entre os diferentes níveis do mesmo canal. Como por exemplo, um fabricante que exige que os varejistas reduzam seus preços, por conta própria, para contra-atacar um concorrente industrial que está introduzindo um novo produto no mercado, gerando um significativo desconforto, com a redução dos lucros individuais dos varejistas.

Cooperação, definição clara dos papéis e gerenciamento de conflitos no canal dependem de uma forte liderança. O canal irá funcionar melhor se contiver, como uma alternativa, uma empresa, agência ou mecanismo, que tenha o poder de designar papéis e administrar tais conflitos.

Sistema vertical de marketing (SVM)

Historicamente, os canais de distribuição sempre foram conjuntos informais de empresas independentes, com pouco interesse no desempenho do canal como um todo. Nestes **canais convencionais de marketing** faltava uma liderança firme, e eles acabavam prejudicados por conflitos e um desempenho fraco, devido à individualidade dos membros. Ou seja, o canal convencional de distribuição consiste em um ou mais fabricantes, atacadistas e varejistas que operam de maneira independente.

No entanto, um dos maiores desenvolvimentos recentes de canais foi o surgimento dos **sistemas verticais de marketing**, que surgiram para desafiar os canais de marketing convencionais.

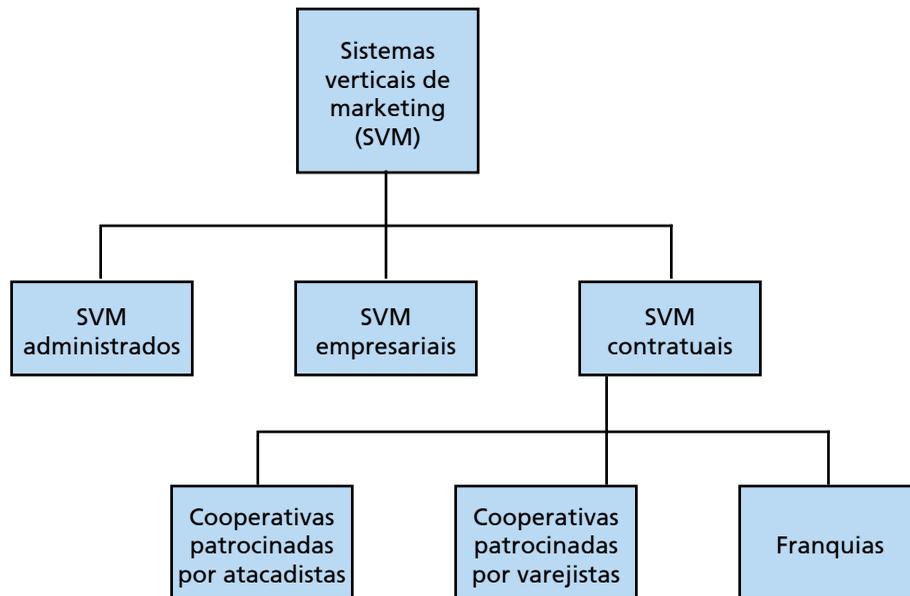
Um sistema vertical de marketing (SVM) consiste em fabricantes, atacadistas e varejistas que agem como um sistema unificado. Um membro do canal é "dono" dos outros ou trabalha com eles sob contrato ou, ainda, tem tanto poder que todos os outros são obrigados a cooperar. O SVM é criado para que o canal de distribuição, geralmente administrado centralmente, possa obter eficiência com um máximo de impacto de marketing, com o controle do comportamento do canal, e principalmente gerenciar conflitos, verticais e horizontais, típicos dos canais tradicionais.

Para Churchill e Peter (2005), o SVM pode ser de três formas:

- **SVM administrado:** um membro dominante do canal exerce o controle administrando o SVM de modo que as decisões levem em conta o canal como um todo, ou seja, este sistema coordena sucessivos estágios de produção e distribuição – não por meio de posse comum ou laços contratuais, mas devido ao tamanho e poder de uma das partes;
- **SVM empresarial ou corporativo:** uma única empresa possui e controla a maior parte ou todo o canal de distribuição, ou seja, este sistema combina estágios sucessivos de produção e de distribuição sob um único proprietário;
- **SVM contratual:** os membros do canal são ligados por acordos formais especificando as responsabilidades de cada membro. Este sistema consiste em empresas independentes em diferentes níveis de produção e distribuição que se unem por meio de contratos para obter maior economia de escala ou impacto de vendas do que conseguiriam sozinhas. Baseado nas ideias de Churchill e Peter (2005) e Kotler e Armstrong (2003), o SVM contratual pode ser de três tipos:
 - **cooperativas patrocinadas por atacadistas:** são sistemas nos quais os atacadistas organizam redes formadas por varejistas independentes para ajudá-los a concorrer com grandes redes;
 - **cooperativas de varejistas:** são sistemas nos quais os varejistas organizam uma entidade comercial para conduzir a atividade de compra cooperada e possivelmente chegar à produção;
 - **franquias:** um membro do canal chamado franqueador une vários estágios do processo de produção-distribuição, com os franqueados.

Para entender melhor e mais esquematicamente os sistemas verticais de marketing (SVM), visualize a figura a seguir.

Figura 4 – Tipos de sistemas verticais de marketing



Fonte: adaptado de Churchill e Peter (2005)

Sistema horizontal de marketing

Outro desenvolvimento de canais são os sistemas horizontais de marketing, no qual duas ou mais empresas em um mesmo nível se unem para explorar uma oportunidade emergente de marketing.

Trabalhando em conjunto, as empresas podem unir seus capitais, capacidades de produção ou recursos de marketing para obter muito mais do qualquer uma delas obteriam sozinhas. Elas podem unir forças com concorrentes e não-concorrentes, ou ainda, trabalhar juntas em uma base temporária ou permanente, ou podem criar uma nova empresa em separado. Como exemplo, os caixas eletrônicos de bancos tradicionais, dentro de supermercados ou em lojas de conveniência de postos de gasolina.

CURIOSIDADE



Os sistemas horizontais de marketing, também são utilizados em mercados globais, como o caso da AMBEV, distribuindo os produtos da Pepsi, ou a criação da joint venture da Nestlé e a Coca-Cola, para comercializar chá e café prontos para beber em máquinas no mundo inteiro. Ainda de maneira semelhante, a Coca-Cola e a Procter & Gamble criaram sistemas de distribuição que incentivam o consumo de refrigerantes juntamente com as famosas batatinhas fritas da Pringles nos mercados globais.

Sistema híbrido de marketing

Atualmente, com a proliferação de segmentos e de alternativas de canais, um número crescente de empresas está adotando a distribuição através de canais múltiplos. Os canais híbridos ou múltiplos de marketing ocorrem quando uma única empresa estabelece dois ou mais canais para alcançar um ou mais segmentos de consumidores.

A empresa que trabalha com canais híbridos ganha venda com cada canal adicional, mas também arrisca afetar os demais canais existentes. Como exemplo, uma empresa que vende para revendedores, atacadistas, varejistas ou outros intermediários e também vende diretamente por meio de catálogos, telefone e internet a consumidores finais.

Decisões de projeto do canal

Os fabricantes precisam definir uma série de questões ao planejar os seus canais de marketing, encontrando um meio termo entre o que é ideal e o que é prático, para o escoamento de sua produção.

Sob a ótica de Kotler e Armstrong (2003) e Kotler (1998), pode-se entender como as empresas lidam com as principais decisões ao projetar um sistema de canais de marketing.

Análise dos serviços desejados pelos clientes

A empresa deve entender os níveis de serviços desejados pelos clientes. Os serviços de canal se dividem em cinco categorias:

- **tamanho do lote** – quanto maior o tamanho do lote, maior o nível de serviço proporcionado pelo canal;
- **descentralização do mercado** – quanto mais descentralizado, mais serviços um canal deve proporcionar;
- **tempo de espera** – entregas mais rápidas significam maior serviço para o canal;
- **variedade de produto** – quanto maior o sortimento oferecido pelo canal, maior o nível de serviço;
- **apoio ao serviço** – maior número de serviços adicionais significa um maior nível de serviço para o canal.

Estabelecimento de objetivos e de restrições do canal

Os objetivos do canal devem ser deliberados de acordo com os níveis de serviço projetados anteriormente, ou seja, pelos serviços desejados pelos consumidores-alvos. Os objetivos do canal também são influenciados pela natureza de seus produtos, políticas da empresa, intermediários, concorrentes e o ambiente.

Como podemos observar, a determinação do canal é fortemente influenciada pelas características internas – do produto e da política da própria empresa – e pelas características dos intermediários, com seus diferentes tipos de forças e fraquezas, além das características da concorrência. Finalmente, características ambientais, tais como condições econômicas e regulamentações e restrições, também afetam o planejamento do canal.

Desta forma, pode-se observar que os profissionais, no estabelecimento do canal de marketing, têm que ter uma visão ampla, seja quanto ao ambiente interno, quanto ao externo, de acordo com os objetivos e restrições que estes proporcionam.

Identificação das principais alternativas de canal

Depois que a empresa definiu seus objetivos de canal, ela deve em seguida identificar suas principais alternativas de canal em termos de:

- **Tipos de intermediários:** a empresa deve identificar os tipos de intermediários existentes para realizar o trabalho de seu canal. As seguintes alternativas de canal podem emergir de decisões entre os gerentes:
 - **a força da empresa:** expandir a força de vendas diretas da empresa;
 - **filiais de vendas da empresa:** contratar representantes de vendas, ou seja, empresas independentes cujas forças de vendas trabalham com produtos relacionados para diferentes organizações;
 - **distribuidores industriais:** descobrir distribuidores nas diferentes regiões ou indústrias que irão comprar e transportar os produtos e serviços;
- **número de intermediários:** as empresas também devem determinar o número de intermediários que utilizarão em cada nível de canal. Existem três estratégias disponíveis:
 - **distribuição intensiva:** estocando seus produtos no maior número possível de estabelecimentos;
 - **distribuição exclusiva:** pela qual um número limitado de revendedores recebe o direito exclusivo de distribuir os produtos da empresa em seus territórios pré-estabelecidos;
 - **distribuição seletiva:** o uso de mais de um, mas não de todos, os intermediários dispostos a trabalhar com o produto da empresa.
- **responsabilidades mútuas dos participantes do canal:** o produtor e os participantes devem estar de acordo quanto aos termos e responsabilidades. Eles devem concordar sobre políticas de preço, condições de venda, direitos de exclusividade e serviços específicos a serem executados pelas partes.

Avaliação das principais alternativas de canal

Uma vez que a empresa identificou várias alternativas de canal, deve agora avaliar cada alternativa de acordo com os critérios econômicos, de controle e de adaptação, de acordo com Kotler (1998). Vejamos em detalhe:

- **critérios econômicos:** cada alternativa irá produzir um nível diferente de vendas e custos;
- **critérios de controle:** a avaliação deve ser ampliada para abranger as questões de controle entre os canais. Como exemplo, quais seriam os métodos para controlar uma representação de vendas;
- **critérios de adaptação:** cada canal envolve um prazo de adaptação e duração deste compromisso assumido. Para mercados muito mutantes, como o de tecnologia, esta adaptação e compromissos devem ser rápidos, pois se não, a empresa perde a flexibilidade às mudanças.

Decisões de gerenciamento do canal

Depois de a empresa ter analisado criteriosamente suas alternativas de canal, deve programar e gerenciar com muito afinco, o canal escolhido.

O gerenciamento de um canal exige a seleção e motivação dos membros ou intermediários individuais do canal e a avaliação de seu desempenho ao longo do tempo:

- **seleção dos membros do canal:** a habilidade dos fabricantes em atrair intermediários qualificados é variável. Ao recrutar intermediários, o fabricante deve determinar quais características distinguem os melhores, avaliando o tempo em que os intermediários estão no negócio, outras linhas que comercializam, seu histórico de crescimento e lucros, solvência, desejo de cooperar e sua reputação;
- **motivação dos membros do canal:** uma vez selecionados, os intermediários devem ser continuamente motivados para que deem o melhor de si. Há casos em que empresas mais sofisticadas estabelecem uma sociedade de longo prazo com seus distribuidores, para promover a criação de valor para os clientes, motivando tanto os próprios membros do canal como também os clientes;

- **avaliação dos membros do canal:** o fabricante deve checar regularmente o desempenho dos intermediários de acordo com os padrões como: quotas de vendas, níveis de estoque, tempo de entrega ao consumidor, devolução de bens danificados ou perdidos, cooperação em programas promocionais de treinamento e serviços prestados aos clientes.

Portanto, no projeto, nas decisões e no gerenciamento do canal de distribuição, os fabricantes devem estar sempre atentos, no que tange aos intermediários – distribuidores, e a todas estas variáveis que influenciam seus negócios.

5.2.3 Gerenciamento de logística

A distribuição física envolve o planejamento, a implementação e o controle do fluxo físico de materiais e produtos finais de seus pontos de origem para os pontos de utilização, de modo a satisfazer as necessidades dos clientes visando a um lucro, na qual decisões inadequadas de distribuição física resultam em custos mais altos e até perda de clientes.

De acordo com esta definição, na ótica de alguns gerentes a distribuição física significa, então, caminhões e depósitos. No entanto, recentemente, como apontam Kotler e Armstrong (2003), a distribuição física expandiu-se em um conceito mais amplo, denominado de **administração da cadeia de suprimentos**.

Como já visto neste capítulo, a administração da cadeia de suprimentos se estende desde o início das compras de *inputs* (matérias-primas, insumos, componentes e bens de capital), na transformação de produtos semi ou acabados e seu transporte aos consumidores finais. Infelizmente, na ótica da maioria dos gerentes, a cadeia de suprimentos visualiza os mercados apenas como ponto de destino.

Para Kotler e Armstrong (2003), as empresas mais eficientes primeiro consideram as exigências de seus mercados-alvos e depois projetam a cadeia de suprimento de trás para frente. Essa visão moderna é o cerne do sistema de logística de mercado de hoje.

Portanto, o conceito de sistema de logística envolve o gerenciamento total das cadeias de suprimentos, os fluxos de valor agregado que vão dos fornecedores aos usuários finais. Logo, a tarefa do gerente de logística é coordenar as atividades de fornecedores, compradores, empresas vendedoras, membros do canal e clientes. Essas atividades incluem previsão, sistemas de informação, suprimentos, planejamento de produção, processamento de pedidos, estoques, armazenagem e planejamento de transporte.

O objetivo do sistema de logística

Muitas empresas definem seus objetivos como levar os produtos certos para os lugares certos no momento certo pelo menor custo. Infelizmente, nenhum sistema de logística pode maximizar o atendimento ao cliente e minimizar o custo ao mesmo tempo.

Portanto, o ponto de partida para projetar um bom sistema de logística é estudar o que os clientes desejam e o que os concorrentes estão oferecendo. E, de maneira realista, o objetivo de logística de mercado, deve fornecer determinado nível desejável de atendimento ao cliente com o mínimo custo possível.

Principais funções da logística

As principais funções de logística, para Kotler e Armstrong (2003) e Churchill e Peter (2005), incluem:

- **processamento de pedidos** – é o início da distribuição física, inclui o recebimento, processamento, atendimento e faturamento do produto. Os *softwares* de computador disponíveis vêm agilizando muito este processo;
- **armazenagem** – os profissionais de marketing devem decidir quantos depósitos serão usados e onde eles estarão estrategicamente localizados. As empresas podem utilizar depósitos para estocagem ou depósitos para distribuição;
- **gerenciamento de estoque** – os profissionais de marketing precisam pesar as vantagens de manter um estoque em relação aos custos associados a essa atividade, pois o custo de ter demasiado estoque é muito elevado para a empresa;

- **transporte** – envolve a movimentação efetiva dos bens do vendedor para o comprador. Os modos básicos de transporte são rodoviária, ferrovia, transporte aéreo, transporte por água e tubulações. O transporte é a função de distribuição mais cara.

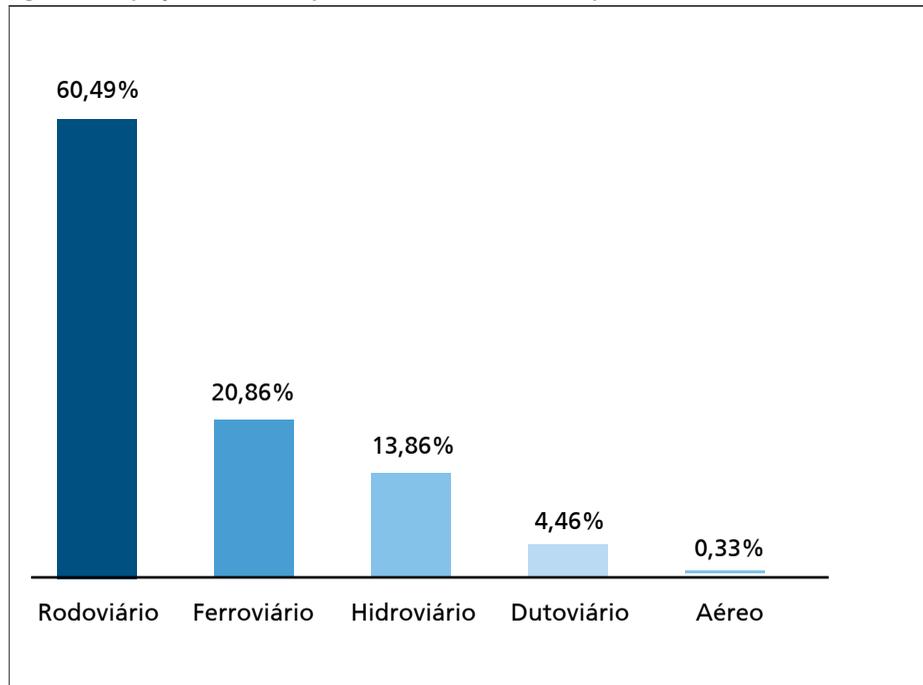
Modal de distribuição física

Vale reforçar que a escolha do meio de transporte afeta significativamente o estabelecimento do preço dos produtos, o desempenho da entrega e a condição dos produtos ao chegarem ao destino. Todos estes fatores afetam também a satisfação do cliente.

A empresa pode transportar suas mercadorias, por meio rodoviário, ferroviário, marítimo/fluvial (hidroviário), dutoviário e aeroviário, ou ainda, com a conjunção de mais de uma destas opções, chamado de transporte intermodal. Veja:

- **rodoviário** – eles são altamente flexíveis em termos de rotas e programação de tempo. Em muitos casos, suas tarifas concorrem com as tarifas das ferrovias, e usualmente os caminhões oferecem serviços mais rápidos;
- **ferrovia** – é um dos meios mais eficientes, em termos de custo, para o deslocamento de grandes quantidades de produtos a granel;
- **hidroviário** – o custo do transporte marítimo/fluvial é muito baixo, o que o torna especialmente atrativo para os produtos a granel, que tem baixo valor agregado. Por outro lado, este transporte é o mais lento e, algumas vezes, é afetado pelas condições climáticas;
- **dutoviário** – o transporte por dutos geralmente é utilizado para transporte de líquidos e gases, tem custos inferiores ao transporte por ferrovia, mas superiores ao transporte fluvial/marítimo;
- **aéreo** – o custo do frete aéreo é muito mais alto que os demais modos de transporte, mas esse tipo de transporte é ideal quando a velocidade é fator essencial ou quando os destinatários são mercados distantes.

Figura 5 – Proporção de bens transportados em cada meio de transporte no Brasil



Fonte: adaptado de Churchill e Peter (2005)

Ao escolher um meio de transporte para os produtos, a empresa deve levar em consideração fatores como custos relativos, velocidade e flexibilidade de carga. O quadro a seguir resume como cada meio se posiciona nesses critérios.

Quadro 2 – Critérios para a seleção do meio de transporte

	CUSTO	VELOCIDADE	FLEXIBILIDADE
Rodoviário	Alto	Rápida	Moderada
Ferroviário	Moderado	Moderada	Alta
Hidroviário	Muito baixo	Muito lenta	Muito alta
Dutoviário	Baixo	Lenta	Muito baixa
Aéreo	Muito alto	Muito rápida	Baixa

Fonte: adaptado de Churchill e Peter (2005)

Portanto, as decisões sobre armazenamento, estoque e transporte de produtos requerem muita coordenação. Várias empresas criaram comitês permanentes, constituídos pelos gerentes responsáveis pelas diferentes atividades de logística. Esses comitês se reúnem com frequência para definir políticas para melhorar a eficiência geral do sistema de logística.

5.2.4 Administração de varejo e atacado

Varejo

Churchill e Peter (2005) afirmam que os varejistas contribuem para o processo de criar valor disponibilizando produtos quando e onde os consumidores desejam comprar e facilitando as compras por meio de serviços como aceitação de cartões de crédito, prazos de pagamento e venda de produtos em pequenas quantidades. Eles tornam conveniente aos consumidores a comparação de compras, oferecendo uma seleção de mercadorias de diferentes procedências.

Kotler e Armstrong (2003) definem varejo como todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais para seu uso pessoal, não relacionado aos negócios. Ou seja, um varejista é um intermediário que vende basicamente para consumidores finais. Os varejistas fornecem um modo conveniente para os produtores colocarem seus produtos à disposição dos consumidores.

Em perspectiva similar, Parente (2000) destaca que os varejistas fazem parte de um sistema de marketing complexo, são componentes importantes, mas não são únicos. Portanto dependem da participação e da integração dos outros participantes do canal (fornecedores, atacadistas), o varejo é o elo entre o nível de consumo e o nível do atacado ou da produção. Os varejistas compram, recebem e estocam produtos de fabricantes ou atacadistas para oferecer aos consumidores a conveniência do tempo e lugar para a aquisição de produtos.

Os varejistas procuram novas estratégias de marketing para atrair e tornar fiéis seus consumidores oferecendo melhores localizações, sortimentos de produtos, serviços mais completos ou melhores que o da concorrência. Cobra (1997) destaca quatro características importantes do varejo. São elas:

- quem inicia a compra geralmente é o consumidor, ao contrário da venda de fabricantes ou atacadistas para varejistas, quando a iniciativa é do vendedor dos primeiros;
- o varejo tem um sentido de urgência. As pessoas desejam comprar e usar as mercadorias imediatamente;

- a venda é efetuada geralmente em pequenas quantidades;
- o varejo tem normalmente uma localização fixa e, por isso, precisa atrair compradores, uma vez que não pode ir até os compradores, como o fazem os vendedores de fabricantes, de atacadistas e de distribuidores.

A partir destas definições, pode-se concluir que o varejo tem como condição básica para a sua prática a comercialização de produtos ou serviços a consumidores finais, não importando a natureza da organização que o exerce ou o local onde está sendo praticado.

Tipos de varejistas

Os varejistas podem ser classificados por uma ou mais características, como: volume de serviços que oferecem, a profundidade da linha de produtos, os preços relativos que cobram e o modo como são organizados, segundo Kotler e Armstrong (2003).

Volume de serviços

Diferentes produtos requerem diferentes volumes de serviços, e as preferências dos consumidores no que diz respeito a serviços variam. Os varejistas podem oferecer três níveis de serviços, que são:

- **varejo de auto-serviço (*self-service*):** os consumidores estão dispostos a realizar seu próprio processo de “localizar-comprar-selecionar” para economizar dinheiro, ou mesmo para agilizar o processo de compra. É muito comum para produtos de conveniência (como os supermercados), e bens de consumo rápido, como uma lata de refrigerante em uma máquina;
- **varejo com serviço limitado:** proporcionam maior assistência de vendas para uma maior variedade de bens, geralmente em compras comparadas, e os clientes necessitam de maiores informações;
- **varejo com serviços plenos:** o pessoal de vendas auxilia os clientes em todas as fases do processo de compra. Muito comum em lojas de especialidades e as de departamento para a alta classe, que exigem “atendimento pessoal”.

Linha de produto

Os varejistas também podem ser classificados de acordo com sua variedade de produtos:

- **lojas de especialidade:** comercializam uma linha limitada de produtos com vasto sortimento dentro delas, como: lojas de vestuário, lojas de artigos esportivos, lojas de móveis, floriculturas e livrarias. As lojas de especialidades podem ser subclassificadas segundo o grau de limitação de sua linha de produtos. Uma loja de vestuário seria uma loja de linha única; uma loja de roupas masculinas seria uma loja de linha limitada; uma loja de camisetas sob medida seria uma loja especializada;
- **lojas de departamentos:** vendem diversas linhas de produtos em que cada linha é operada como um departamento separado, como roupas, utensílios domésticos e produto para o lar;
- **supermercados:** lojas de auto-serviço relativamente grandes, de baixo custo, baixa margens, auto volume, projetadas para atender as necessidades dos clientes, como alimentação, higiene pessoal e limpeza doméstica;
- **lojas de conveniência:** relativamente pequenas, localizadas próximas a áreas residenciais, que funcionam em horários prolongados e vendem uma limitada variedade de produtos, geralmente de alta rotatividade. Seus longos horários de funcionamento e o fato de serem mais para compras de “última hora” fazem com que seus preços sejam relativamente altos. Em síntese, fornecem os tipos de produtos que as pessoas desejam em uma emergência e cobram um ágio no preço de muitos bens por torná-los convenientes para compra;
- **superlojas:** são lojas maiores, quem visam atender as necessidades dos clientes para artigos alimentícios e não alimentícios de compra rotineira. Entre eles estão os supercentros, mistos de supermercados com lojas de desconto que fazem *merchandising* cruzado. Além disso, há as chamadas dominadoras de *categorias*, que vendem grande sortimento de determinada linha. Outra variação das superlojas são os hipermercados, lojas muito grandes, que são uma combinação de supermercados, lojas de desconto e varejo de grandes estoques

que vendem artigos de compra rotineira, bem como móveis, eletrodomésticos pequenos e grandes, roupas e muitos outros itens;

- **negócios de serviços:** para alguns negócios, a “linha de produtos” é um serviço. Os varejistas incluem hotéis, bancos, empresas aéreas, escolas, hospitais, cinemas, clubes, bares, restaurantes, serviços de assistência técnica, salões de beleza, lavanderias, dentre outros. Os varejistas de serviços estão crescendo mais rapidamente que os varejistas de produtos.

Preços relativos

Os varejistas também podem ser classificados de acordo com os preços que cobram. A maioria dos varejistas cobra preços de mercado e oferece produtos e atendimento ao cliente de qualidade normal. Outros oferecem produtos com alta qualidade e preços mais altos. Os varejistas que oferecem preços baixos podem ser classificados em:

- **lojas de desconto** – vendem mercadorias-padrão a preços menores, com margens mais baixas, compensadas por volumes mais altos. Uma verdadeira loja de desconto vende regularmente mercadorias a preços baixos e oferece principalmente marcas nacionais e não mercadorias de qualidade inferior. Os varejistas de desconto abrangem tanto as lojas de mercadorias gerais quanto as de especialidades;
- **showrooms de venda por catálogo** – vendem uma seleção ampla de bens de marcas conhecidas que permitem *markup* alto, giro rápido e descontos nos preços;
- **varejistas de ponta de estoque** – vendem um sortimento inconstante e variado de mercadorias de qualidade superior, que geralmente são pontas de estoque, sobras de estoque e artigos com defeitos obtidos a preços reduzidos dos fabricantes ou de outros varejistas. Compram a preços menores do que os normais de atacado e cobram dos consumidores preços menores do que os de varejo. Há três tipos principais:
 - **lojas de ponta de estoque independentes:** pertencem a empreendedores ou divisões de corporação varejistas de maior porte e são por eles operadas;

- **lojas de fábrica:** pertencem a fabricantes, e são operadas por eles. Normalmente vendem sobras de estoque e mercadorias fora de linha ou defeituosas dos próprios fabricantes. Vem aumentando o número dessas lojas, chamadas de *outlet center*, que estão se reunindo em grupos para formar centros comerciais de fábricas. Muitas oferecem preços até 50 por cento mais baixos do que os do varejo para uma grande variedade de artigos;
- **clubes de compras:** vendem um sortimento limitado de produtos de mercearia, utensílios, roupas e uma grande variedade de outras mercadorias de marca com grandes descontos para seus associados. Atendem pequenas lojas e outros membros do clube em galpões imensos, de baixo custo administrativo, que mais parecem depósitos, e oferecem poucos supérfluos ou serviços.

Organizações de varejo

Outra maneira de classificar os varejistas, de acordo com Kotler e Armstrong (2003), é quanto à forma que estes estão organizados. Embora muitas lojas de varejo sejam independentes, um número crescente destas se agrupa sob alguma forma de organização corporativa ou contratual, portanto, são formas de propriedade que incluem:

- **redes corporativas:** são dois ou mais estabelecimentos, de propriedade e controle comuns, que utilizam sistemas centralizados de compras para obter ganho de escala (grandes volumes – melhores descontos), que vendem linhas similares de produtos. As promoções também podem ser conjuntas, pois usam padrões de comunicação visual semelhantes. As redes corporativas são muito comuns em lojas de departamento, varejos de produtos alimentícios, mini-mercados de uma pequena região, drogarias, lojas de calçados e de roupas femininas;
- **cooperativa de varejo e rede voluntária:** a rede voluntária se caracteriza por ser um grupo de lojas varejistas independentes, patrocinados por um atacadista, que se unem para compras em grupo e fazem marketing em conjunto. A cooperativa de varejo é formada por um grupo de varejistas independentes que se unem para estabelecer uma organização central de compras e conduzir esforços promocionais conjuntos;

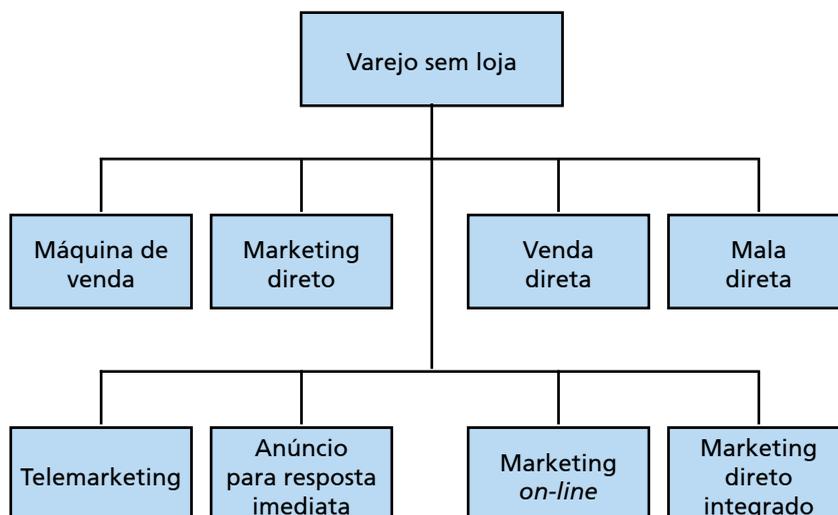
- **organização de *franchising***: constitui uma associação contratual entre um franqueador (fabricante, atacadista, ou organização de prestação de serviços) e os franqueados (pessoas independentes que compram o direito de posse e operação de uma ou mais unidades do sistema, na formatação do negócio original do franqueador);
- **conglomerado de comercialização**: combinam várias formas diferentes de varejo sob um controle central e que partilham algumas funções de distribuição e de administração, como os centros comerciais e os *shopping centers* (grupo de negócios de varejo e planejado, desenvolvido, possuído e administrado como uma unidade).

Varejo sem loja

Parente (2000) sustenta que, quando se fala em varejo, logo surge na mente a imagem de uma loja, porém, as atividades varejistas podem ser realizadas também pelo telefone, pelo correio, pela internet, e também na casa do consumidor, ou seja, o varejo sem loja.

Para Churchill e Peter (2005), no varejo sem loja, os consumidores compram mercadorias por meio de: máquinas de venda, marketing direto, venda direta, mala direta, telemarketing, anúncios, internet e marketing direto integrado.

Figura 6 – Tipos de varejo sem loja



Fonte: adaptado de Churchill e Peter (2005)

- **máquinas de venda:** conhecidas como “comercialização automática”, são úteis para produtos que podem ser vendidos por meio de cartão de crédito ou por quantias relativamente pequenas de dinheiro, como moedas;
- **marketing direto:** campanhas de marketing que utilizam venda direta, mala direta, telemarketing e práticas semelhantes de solicitação de pedidos dos consumidores;
- **venda direta:** venda na qual um representante de vendas fornece aos consumidores uma explicação pessoal e demonstração de um produto;
- **mala direta:** correspondência postal que inclui cartas, anúncios, amostras, folhetos e outros, enviados a clientes através de *mailing lists*;
- **telemarketing:** a venda de um produto, por meio de telefonemas, a clientes potenciais, descrevendo o produto e solicitando pedidos;
- **anúncio para resposta imediata (ligue já):** geralmente compras de baixo risco, tais como ofertas de demonstração. Estes anúncios incluem informações como um número telefônico ou um endereço para o cliente enviar um pedido. Pode ser por cartazes, rádio, televisão, jornais e revistas;
- **marketing on-line (e-marketing):** via rede, como a internet, as empresas oferecem multiplicidades de ofertas, geralmente por meio de *sites* e *links*;
- **marketing direto integrado:** combinação entre várias modalidades de marketing direto em uma única campanha.

Decisões de marketing de varejo

Atualmente, os fabricantes de marcas nacionais, em seu esforço para aumentar o volume de vendas, colocam seus produtos em toda parte. Os varejistas se veem diante de importantes decisões de marketing. Acompanhe:

- **decisões de mercado-alvo:** os varejistas devem primeiro definir seus mercados-alvo e, em seguida como se posicionar nestes mercados. Muitos varejistas não conseguem definir seus mercados-alvo e posições com clareza. Eles tentam ter “alguma coisa para todos” e acabam não conseguindo atender satisfatoriamente mercado algum;
- **decisão de sortimento de produtos e de serviços:** os varejistas devem tomar decisões sobre três principais variáveis de produto. O sortimento de produtos do varejista deve atender às expectativas de compra do mercado-alvo. Os varejistas também devem decidir qual composto de serviços oferecer aos clientes. As antigas mercearias ofereciam serviços de entrega, crédito e conversas – serviços que os supermercados atuais ignoram;
- **decisões de preços:** os preços de varejo constituem um fator crucial de posicionamento e devem ser decididos em relação a seu mercado-alvo, seu sortimento de produtos e serviços da concorrência. A maioria dos varejistas procura altas margens para baixos volumes ou baixas margens para altos volumes;
- **decisões de promoção:** os varejistas utilizam ferramentas promocionais – propaganda, venda pessoal, promoção de vendas e relações públicas – para atingir os clientes;
- **decisões de localização:** para certos tipos de empreendimentos, a localização é um fato crucial. A empresa tem que decidir sob os custos de construir ou alugar instalações, pois isto tem um grande impacto nos lucros do varejo.

Atacado

O atacado inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços para aqueles que compram para vender no varejo ou consumo empresarial.

Os atacadistas diferem dos varejistas de várias maneiras. Primeiro, porque eles lidam principalmente com comerciantes. Segundo, os atacadistas geralmente cobrem maiores transações do que os varejistas. Terceiro, os atacadistas estão submetidos a leis e impostos diferentes.

Figura 7 – Estratégias de marketing para atacadista



Fonte: adaptado de Churchill e Peter (2005)

Frequentemente, os atacadistas são melhores no desempenho de uma ou mais das seguintes funções de canal, de acordo com Kotler e Armstrong (2003):

- **venda e promoção:** o atacadista tem mais contatos e, na maioria das vezes, desfruta de mais confiança por parte do comprador do que o fabricante, que pode estar distante;
- **compra e formação de sortimento:** os atacadistas podem selecionar itens e estruturar sortimentos de que seus clientes necessitam;
- **quebra de lote:** os atacadistas obtêm maior economia para seus clientes comprando grandes lotes e reduzindo em pequenos volumes;
- **armazenamento:** os atacadistas mantêm estoques, reduzindo assim os custos e riscos para fornecedores e clientes;
- **transporte:** os atacadistas podem proporcionar entregas mais rápidas aos compradores porque estão mais próximos deles que os fabricantes;
- **financiamento:** os atacadistas financiam seus clientes, concedendo-lhes crédito, e seus fornecedores, através do pagamento antecipado;
- **riscos:** os atacadistas absorvem riscos assumindo a responsabilidade e arcando com os custos de roubos, danos, estragos e obsolescência;
- **informações de mercado:** os atacadistas dão informações aos fornecedores e clientes sobre os concorrentes, novos produtos e desenvolvimento de preços;

- **serviços de administração e consultoria:** muitas vezes, os atacadistas ajudam a treinar os balconistas, melhorar os *layouts* e *displays* das lojas e criar sistemas de contabilidade e controle de estoques.

Tipos de atacado

- **Atacadistas puros:** são organizações independentes que assumem a posse de produtos que manipulam;
- **atacadistas que prestam serviços plenos:** proporcionam toda uma estrutura de serviços, tais como estoque próprio, força de vendas, crédito, entrega e assistência administrativa. Eles se dividem em atacadistas comerciais e atacadistas industriais;
 - **atacadistas comerciais:** vendem principalmente para os varejistas e proporcionam um espectro completo de serviços;
 - **atacadistas industriais:** vendem para fabricantes, não para varejistas;
- **atacadistas que prestam serviços limitados:** oferecem menos serviços que seus fornecedores e consumidores;
- **atacadistas “pague e leve”:** oferecem uma linha limitada de produtos de giro rápido;
- **atacadistas volantes:** trabalham com venda e entrega;
- **atacadistas intermediários:** operam em indústrias pesadas tais como carvão, madeira e equipamentos pesados;
- **atacadistas especializados:** atendem pequenos varejistas principalmente na área de itens não-alimentares;
- **cooperativas de produtores:** geralmente de propriedade de produtores do agronegócio, que reúnem produtos agropecuários para vendê-los no mercado local, ou fornecê-los a uma indústria manufatureira;

- **atacadistas de mala direta:** enviam catálogos aos clientes varejistas, industriais e institucionais, comum no comércio de jóias, cosméticos, alimentos especiais, informática e outros itens.

Corretores e agentes

Corretores e agentes diferem dos atacadistas de duas maneiras: não assumem a posse dos bens e desempenham funções específicas de representação. Um corretor reúne os compradores e vendedores e auxilia na negociação. Já os agentes representam os compradores ou vendedores de forma mais permanente. Existem vários tipos:

- **agentes de fabricantes:** representam dois ou mais fabricantes de linhas complementares. Eles conhecem a linha de produtos de cada fabricante e utilizam seus amplos contatos para vender esses produtos;
- **agentes de venda:** fazem contratos para vender toda a produção de um fabricante;
- **agentes de compra:** geralmente, têm uma relação de longo prazo com os compradores. Eles fazem compras para os compradores e, frequentemente, recebem, inspecionam, estocam e despacham os produtos.

Filiais e escritórios de fabricantes e de varejistas

É o tipo de vendas de atacado feito por filiais e escritórios de vendas de fabricantes, pelos próprios vendedores ou compradores, ou seja, não envolve atacadistas independentes.

Decisões de marketing de atacado

Nos últimos anos, os atacadistas têm sofrido crescentes pressões da concorrência. Como resultado, tiveram de melhorar suas decisões estratégicas. Veja:

- **decisão de mercado-alvo:** os atacadistas como os varejistas, devem definir seus mercados-alvo. Dentro do grupo-alvo, eles podem identificar os clientes mais rentáveis, projetar ofertas melhores e estabelecer melhores relacionamentos com eles;

- **decisão de sortimento de produtos e serviços:** atualmente, os atacadistas estão reduzindo o número de linhas que oferecem, escolhendo ofertar apenas aquelas que sejam mais rentáveis;
- **decisão de preço:** geralmente, os atacadistas estabelecem uma margem de acordo com uma porcentagem padrão. Os atacadistas estão tentando novos métodos para estabelecimento de preço;
- **decisão de promoção:** a maioria dos atacadistas não dá muita importância às promoções. Eles precisam desenvolver uma estratégia geral de promoção e fazer maior uso dos materiais e programas de promoção dos fabricantes;
- **decisão de localização:** comumente, os atacadistas se localizam em áreas periféricas de grandes centros, com baixo valor de aluguel, mas com fácil acesso, como próximo de vias expressas e rodovias. Tendem a investir pouco dinheiro em suas instalações físicas e escritórios.

5.3 Aplicando a teoria na prática

O aprimoramento do sistema de logística do Grupo Pão de Açúcar

A logística tornou-se uma grande preocupação para a maioria das empresas que buscam meios alternativos de criar, coordenar e manter um sistema integrado com toda a cadeia de suprimento, de forma que o produto chegue às mãos dos consumidores no tempo adequado.

Algumas organizações, que se destacam pela maneira como vêm coordenando seus processos logísticos, desenvolveram inovações que servem como base e fonte de estímulo para outras que ainda estão iniciando programas de planejamento logístico, ou até mesmo para aquelas que ainda estão se familiarizando com a ideia de implantar um sistema integrado entre fornecedores e clientes.

O Grupo Pão de Açúcar, no planejamento dos seus canais de marketing, destaca-se no gerenciamento da cadeia de suprimento do varejo devido a sua centralização logística. O grupo unificou os processos de compra e distribuição, criando um departamento comercial corporativo com unidades de negócio para cada tipo de mercadoria. Esse departamento zela por todas as compras e planeja a distribuição dos produtos nas lojas, o que permite que a empresa tenha mais agilidade na operação e mais poder na negociação com os fornecedores. Além disso, esse novo processo permite que os funcionários se dediquem e se concentrem em aspectos estratégicos e não somente nos aspectos operacionais.

A desvantagem da centralização logística é a dificuldade que ela impõem na comunicação com os fornecedores, que deixam de falar com as lojas que possuem o *feedback* direto dos clientes. Para minimizar esse problema, a empresa criou um *ombudsman* (canal de ouvidoria) do fornecedor, que é responsável por ouvir as críticas e sugestões do setor. Há também um departamento móvel que visita pequenos e médios fornecedores para estabelecer contatos mais próximos da realidade.

Fonte: adaptado de MACHLINE, C. Logística. /n: DIAS, S. R. (org.) *Gestão de marketing*. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 215-230.

Agora que você leu o texto base, pergunta-se: como o Grupo Pão de Açúcar está aprimorando o seu sistema de logística? Qual a importância do sistema de logística integrado para a competitividade do Grupo Pão de Açúcar? De que maneira os clientes são beneficiados com o aprimoramento do sistema logístico das empresas do Grupo Pão de Açúcar?

Pode-se observar que o grupo Pão de Açúcar está utilizando conceitos logísticos modernos para melhorar suas operações, a fim de servir melhor e com menores custos seus clientes, reduzindo estoques e outros intermediários com esta centralização. Disto, reflete a redução: do capital de giro investido em estoques, do custo de manutenção de estoques e da área de armazenagem. O fluxo de informações também é outro fator importante para o sucesso dessas iniciativas, pois o grupo está mantendo canais apropriados para a circulação de informações.

A importância de um sistema logístico integrado pode significar reduções expressivas no custo total de logística, desde os fornecedores de matérias-primas até o consumidor final, proporcionando maior competitividade à empresa e à cadeia de suprimentos como um todo.

Logicamente, o consumidor pode se beneficiar pela redução das faltas de produto nas prateleiras, pela redução do preço final dos produtos (possível pela redução dos custos totais de logística), pelo melhor fluxo de informações acerca de seus hábitos e preferências e também das suas necessidades e desejos, uma vez que podem ser melhor identificados e atendidos. Tudo isto devido ao fluxo facilitado de informações desde o varejista até os fabricantes, e também aos fornecedores de matérias-primas.

5.4 Para saber mais



Título: Canais de marketing e distribuição - conceitos, estratégias, gestão e modelos de decisão

Autor: TELLES, R.; STREHLAU, V. I. Editora: Saraiva Ano: 2006

Esta obra combina rigor e simplicidade, funcionando como uma referência de partida e consulta para situações de avaliação e simulação de gestão, que envolvem os canais de marketing. Introduce o tema do composto de marketing para em seguida aprofundar-se no P da distribuição, incluindo estrutura, configuração, arquitetura, entre outros. Além de analisar a operação e as bases para gestão de logística, atacado e varejo, trazendo temas atuais como os canais eletrônicos e os modelos de decisão.



Site: Varejista

URL: <<http://www.varejista.com.br/>>

No site varejista, você tem acesso a notícias, artigos, cases, dicas, informações sobre feiras e eventos do varejo. Você também pode se cadastrar para receber o *newsletter* do site.



Site: Ministério dos Transportes

URL: <<http://www.transportes.gov.br/index.gov.br>>

No site do Ministério dos Transportes, você encontra uma vasta quantidade de informações, notícias, mapas e dados estatísticos sobre o transporte em geral e o transporte de cargas no Brasil, além de *links* como o do DNIT - Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes e da ANTT - Agência Nacional de Transportes Terrestres.

5.5 Relembrando

Podemos agora rever alguns pontos importantes sobre seleção e administração de canais de marketing – distribuição. Neste capítulo, você aprendeu que:

- a cadeia de suprimentos abrange toda a cadeia produtiva, que vai do suprimento de matérias-primas, manufatura, montagem e distribuição até o consumidor final;
- a logística empresarial trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto

de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final. É um conceito mais abrangente que a distribuição, pois envolve também os fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável;

- a logística pode ser dividida em três tipos, que são: logística de entrada, logística interna e a logística de saída;
- a praça, distribuição ou localização é mais um elemento do composto ou mix de marketing – 4Ps, que consiste nos canais os quais a empresa produtora utiliza para fazer com que seu produto ou serviço chegue até o cliente, de forma eficiente e eficaz, a fim de poder criar uma relação de valor entre empresa e cliente, seja ele um consumidor final ou industrial;
- a distribuição pode ser de forma direta ou indireta. Quando indireta usa-se intermediários, que podem ser: comerciantes intermediários, agentes intermediários e facilitadores;
- a utilização de intermediários pode gerar conflitos como o conflito horizontal e o conflito vertical. Para evitar tais conflitos, adota-se um sistema vertical de marketing (SVM) conjuntamente com fabricantes, atacadistas e varejistas que agem como um sistema unificado;
- as principais funções no gerenciamento de logística incluem: processamento de pedidos, armazenagem, gerenciamento de estoque e transporte;
- a empresa pode transportar suas mercadorias, por meio rodoviário, ferroviário, hidroviário, dutoviário e aeroviário, ou ainda, com a conjunção de mais de uma destas opções, chamado de transporte intermodal;
- um varejista é um intermediário que vende basicamente para consumidores finais. Já o atacadista inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços para aqueles que compram para vender para varejistas ou para uso industrial.

5.6 Testando os seus conhecimentos

- 1) Diferencie a relação existente entre o gerenciamento da cadeia de suprimentos com os conceitos de logística integrada.
- 2) Em que consiste um sistema vertical de marketing (SVM)? Por que as empresas do canal optam por um SVM?
- 3) Quais as principais funções da logística?
- 4) Diferencie os varejistas dos atacadistas.

Onde encontrar

ARAUJO, L. C. **Teoria geral da administração**: aplicação e resultados nas empresas brasileiras. São Paulo: Atlas, 2004.

CHURCHILL, G. A.; PETER, P. J. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2005.

COBRA, M. **Marketing básico**: uma abordagem brasileira. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

DIAS, S. R. Estratégia de distribuição. *In*: DIAS, S. R. (org.) **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 125-141.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2003.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing**: conceitos, planejamento e aplicações a realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2006.

MACHLINE, C. Logística. *In*: DIAS, S. R. (org.) **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 215-230.

CAPÍTULO 6

COMUNICAÇÕES INTEGRADAS DE MARKETING

6.1 Contextualizando

Nos dias atuais, além de criar e desenvolver bons produtos, com bons preços e com uma boa distribuição para o mercado, é necessário criar também uma boa imagem para atrair os consumidores-alvo.

Neste capítulo, vamos nos aprofundar no quarto elemento do mix de marketing – a promoção – e perceber que as empresas precisam se comunicar com seus clientes, existentes e potenciais, tomando decisões de como, a um quanto e quando se comunicarão.

Observaremos que os esforços de comunicação das empresas devem ser combinados em um consistente e coordenado programa de promoção de marketing, também conhecido como mix de comunicação, ou mix de promoção de marketing.

O mix de comunicação de marketing consiste em um conjunto específico de ferramentas de propaganda, promoção de vendas e vendas pessoais, além das relações públicas, também conhecidas como publicidade, que devem ser aplicadas de maneira conjunta, por meio da administração da comunicação integrada de marketing (CIM).

Portanto, neste capítulo dedicaremos nossos estudos a um conhecimento mais aprofundado das ferramentas do mix de comunicação de marketing e suas especificidades.

Ao concluir este capítulo, você será capaz de:

- conhecer as ferramentas do mix de comunicações de marketing;
- compreender o processo e as vantagens das comunicações integradas de marketing;
- entender os estágios no desenvolvimento da comunicação de marketing;
- conhecer os papéis e as principais decisões da propaganda, da promoção de vendas, venda pessoal e das relações públicas no *mix* de promoção.

6.2 Conhecendo a teoria

6.2.1 Mix de comunicações de marketing

O marketing moderno exige mais do que desenvolver bons produtos, atribuir-lhes preços competitivos e colocá-los à disposição dos clientes-alvo. A empresa moderna administra um complexo sistema, comunicando-se com seus revendedores e seus clientes existentes e potenciais, por meio de um programa de comunicação de marketing consistente e coordenado.

O **mix de comunicação de marketing** de uma empresa, também conhecido como **mix de promoção, composto de promoção** ou simplesmente **promoção**, está relacionado a como os profissionais de marketing informam, convencem e lembram os clientes sobre os seus produtos e/ou serviços.

Geralmente, os profissionais de marketing utilizam a comunicação para tentar aumentar vendas e lucros, ou alcançar metas estratégicas. Churchill e Peter (2005) listam algumas delas, que podem ser compreendidas no quadro a seguir.

Quadro 1 – Algumas estratégias da comunicação de marketing

META ESTRATÉGICA	DESCRIÇÃO
Criar consciência	Informar o público sobre produtos, marcas, lojas ou organizações
Formar imagens positivas	Criar, na mente das pessoas, avaliações positivas sobre produtos, marcas, lojas ou organizações
Identificar possíveis clientes	Descobrir nomes, endereços e possíveis necessidades de compradores potenciais

Formar relacionamentos no canal	Aumentar a cooperação entre membros do canal
Reter clientes	Criar valor para os clientes, satisfazer seus desejos e necessidades e conquistar sua lealdade

Fonte: adaptado de Churchill e Peter (2005)

Churchill e Peter (2005) defendem que o composto de promoção ou mix de comunicação combina quatro elementos diferentes para criar a estratégia geral da comunicação de marketing:

- **propaganda:** qualquer anúncio ou comunicação persuasiva veiculada nos meios de comunicação de massa em tempo e espaço pago ou doado por um indivíduo, empresa ou organização. Os profissionais de marketing precisam considerar qual mídia utilizar – televisão, rádio, imprensa escrita, marketing direto, dentre outros – e que mensagem enviar;
- **promoção de vendas:** é a pressão de marketing, de mídia ou não, exercida durante um período predeterminado e limitado de tempo ao nível do consumidor, varejista ou atacadista, para estimular a experiência, aumentar a demanda de consumo ou melhorar a disponibilidade do produto. A promoção de vendas normalmente ocorre em conjunto com a propaganda ou a venda pessoal;
- **venda pessoal:** envolve interação pessoal com o cliente. Permite o *feedback* imediato e possibilita ao profissional de marketing ajustar as comunicações para satisfazer as necessidades da situação. Normalmente, a venda pessoal custa mais caro que outros tipos de comunicações de marketing, em virtude da individualidade da comunicação;
- **publicidade ou relações públicas:** é a comunicação não paga de informações sobre a empresa ou produto, geralmente em alguma forma de mídia. Alguns exemplos são as reportagens noticiosas sobre novos produtos ou sucessos e fracassos de empresas. Os profissionais de marketing possuem pouco ou nenhum controle sobre o que é dito e sobre a recepção das informações pelo público.

O quadro a seguir resume as vantagens e desvantagens dos quatro elementos que participam do composto de comunicação de marketing.

Quadro 2 – Elementos do composto de comunicação

ELEMENTO	VANTAGENS	DESvantagens
Propaganda	<ul style="list-style-type: none"> • alcança muitos clientes potenciais; • é uma maneira eficaz para criar vantagens; • é flexível em termos de tempo e mercados; • possui multiplicidade de opções de mídia; • apresenta custo relativamente baixo por pessoa exposta à mensagem. 	<ul style="list-style-type: none"> • alcança muitas pessoas que não são compradores potenciais; • os anúncios estão sujeitos a muitas críticas; • o tempo de veiculação normalmente é curto; • as pessoas tendem a desconsiderar os anúncios; • o investimento total pode ser elevado; • o custo por contato é alto.
Promoção de vendas	<ul style="list-style-type: none"> • favorece reduções de preços de curto prazo projetadas para estimular a demanda; • oferece multiplicidade de instrumentos disponíveis para promoção de vendas; • é eficaz na mudança de comportamento; • vincula-se facilmente a outras comunicações. 	<ul style="list-style-type: none"> • pode correr-se o risco de induzir clientes leais a estocar o produto, sem que se consigam outros clientes potenciais; • o impacto pode-se limitar ao curto prazo; • quando associada a preços, pode prejudicar a imagem da marca; • é fácil de ser copiada pela concorrência.
Venda pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • os vendedores podem ser persuasivos e influentes; • comunicação de mão dupla permite perguntas e <i>feedback</i> da outra pessoa; • a mensagem pode ser direcionada a indivíduos específicos; • em situações de produtos complexos, os compradores podem esperar vendas pessoais. 	<ul style="list-style-type: none"> • pode ser difícil recrutar e motivar os vendedores; • as habilidades de apresentação variam entre vendedores; • apresentações pobres ou malfeitas podem prejudicar a imagem e também as vendas da empresa.
Publicidade ou relações públicas	<ul style="list-style-type: none"> • o custo total pode ser muito baixo; • as mensagens geradas pela mídia recebem mais credibilidade do que as patrocinadas pelos profissionais de marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> • a mídia pode não cooperar; • a competição pela atenção da mídia é intensa; • pouco controle sobre a mensagem; • as mensagens tendem a não se repetir.

Fonte: adaptado de Churchill e Peter (2005)

6.2.2 Comunicação integrada

Há várias décadas, as empresas vêm aperfeiçoando as estratégias de marketing em massa, vendendo produtos padronizados para um grande número de consumidores. No entanto, à medida que o tempo passa, os profissionais enfrentam novas realidades na comunicação de marketing.

As empresas mais conservadoras tendem a desenvolver propostas de comunicação separadas e não integradas, conforme enfatiza Las Casas (2006). As justificativas por optarem pela separação são devidas à preservação do poder, maior domínio do orçamento e funções mais delineadas com a divisão departamental. No entanto, cada vez mais os esforços são no sentido de unir instrumentos de marketing, e a comunicação integrada torna-se necessária.

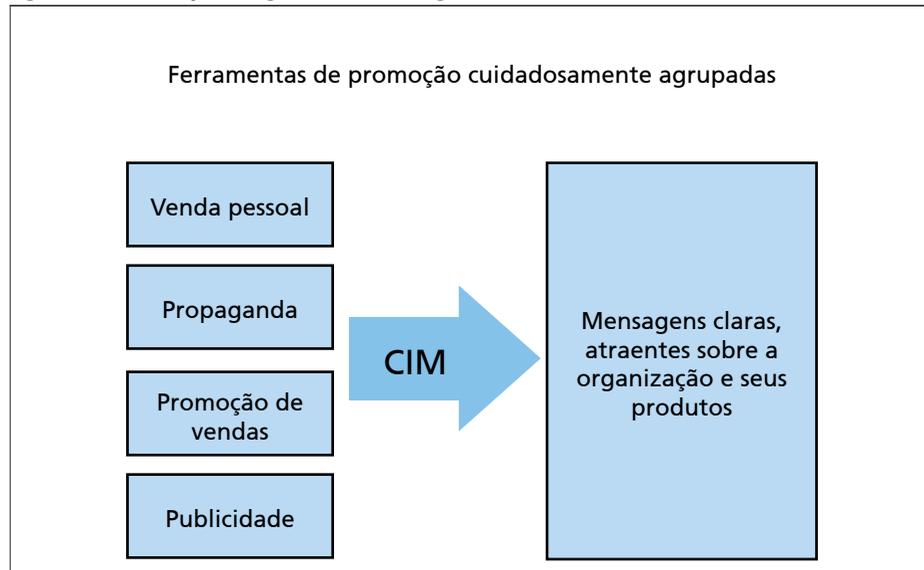
Kotler e Armstrong (2003) apontam dois fatores que estão mudando a face das comunicações de marketing de hoje. O primeiro fator a se considerar é a fragmentação dos mercados em massa, que faz com que as empresas necessitem de estratégias de comunicação focados em pequenos segmentos, para construir relacionamentos mais próximos dos clientes. O segundo fator corresponde ao enorme aperfeiçoamento da tecnologia de informação existente, o que está acelerando o movimento da comunicação segmentada.

Dado esse novo ambiente de comunicações, os profissionais de marketing precisam considerar os papéis das várias mídias e ferramentas de mix de promoção, implementando a **comunicação integrada de marketing**.

A comunicação integrada de marketing (CIM) é, de acordo com Churchill e Peter (2005), uma abordagem que combina os elementos do composto das comunicações em um todo coerente para fornecer maior clareza e impacto de marketing. Ou seja, a organização estabelece seus objetivos de marketing e decide como cada elemento do composto de comunicação pode sustentar esses objetivos.

Segundo este conceito, ilustrado na figura a seguir, as empresas integram e coordenam cuidadosamente seus diversos canais de comunicação, a fim de transmitir uma mensagem clara, consistente e atraente sobre a organização e seus produtos.

Figura 1 – Comunicações integradas de marketing (CIM)



Fonte: adaptado de Kotler e Armstrong (2003) e Churchill e Peter (2005)

Um bom planejamento de CIM permite que uma organização responda às mudanças no ambiente de marketing, pois os profissionais de marketing se concentram em técnicas destinadas a entregar valor ao cliente-alvo.

Churchill e Peter (2005) sintetizam os objetivos de uma boa comunicação integrada de marketing, que podem ser melhor entendidos no esquema a seguir:

- se os profissionais de marketing combinarem todos os elementos do composto de comunicação de um modo sistemático, é provável que obtenham maior impacto do que se as comunicações forem descoordenadas ou casuais;
- alguns profissionais de marketing pregam que o uso da CIM deve se estender a todas as comunicações entre uma organização e seu mercado, inclusive a impressão, que é transmitida pela organização por sua escolha do canal de distribuição;
- a organização estabelece seus objetivos de marketing e decide como cada elemento do composto de comunicação pode apoiar estes objetivos;

- o profissional de marketing precisa considerar como os clientes entram em contato com a organização, seus produtos e suas mensagens;
- a CIM tenta corrigir as consequências – atípicas – de profissionais de marketing que trabalham com objetivos opostos dentro das organizações;
- a CIM permite que uma organização responda às mudanças no ambiente de marketing.

6.2.3 Estágios no desenvolvimento de comunicações

Para começarmos a compreender os estágios no desenvolvimento de comunicações, primeiramente precisamos definir comunicação.

CONCEITO



“**Comunicação** é a transmissão de uma mensagem de um emissor para um receptor, de modo que ambos entendam da mesma maneira” (CHURCHILL; PETER, 2005, p. 449).

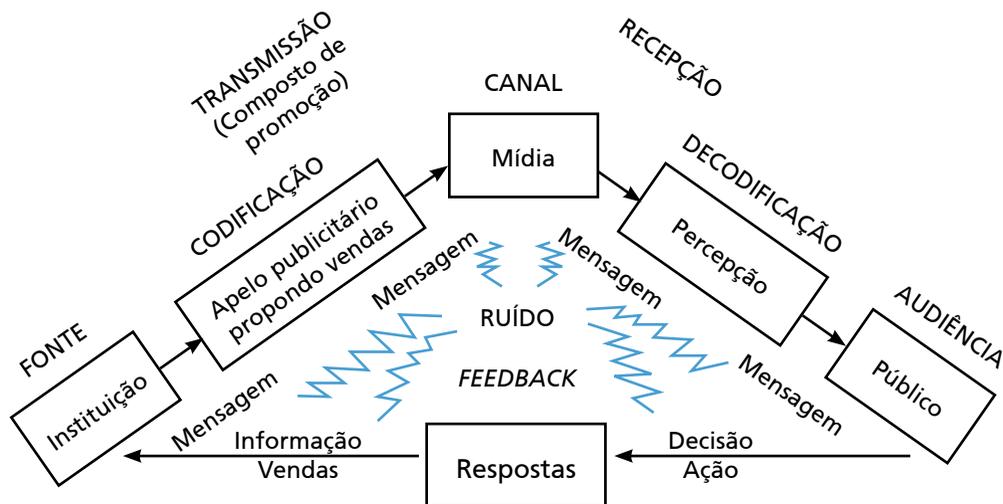
O processo de comunicação, para Churchill e Peter (2005), envolve uma **fonte**, que determina qual informação será comunicada, e **codifica** a mensagem em símbolos apropriados, tais como palavras ou imagens, por um **meio de comunicação**, a um **receptor**, que pode ser uma pessoa ou um grupo para os quais a mensagem é destinada. Em seguida, o receptor **decodifica** a mensagem interpretando seu significado. Se o receptor não conseguir decodificar a mensagem, então houve um **ruído** no sistema de comunicação.

O ruído, para McCarthy e Perreault (1997), é qualquer distúrbio que reduz a eficácia do processo de comunicação. Pode ser um distúrbio no som, barulhos do ambiente, problemas na imagem, erro de impressão, pronúncia inadequada ou mau entendimento, por parte do receptor, da linguagem ou símbolos do remetente. Pode ainda ser uma animosidade do cliente com um vendedor. A resposta do receptor a uma mensagem fornece um retorno (*feedback*) para o emissor.

Para entendermos melhor este processo, podemos visualizar o esquema e a figura a seguir:

- **fonte** – o emissor da mensagem;
- **codificação** – o processo de converter uma mensagem em um grupo de símbolos que representam imagens ou conceitos;
- **meio de comunicação (canal)** – o sistema que transporta a mensagem, como televisão, rádio, imprensa escrita, discurso ao vivo ou música;
- **receptor** – a pessoa ou grupo para quem a mensagem se destina para a devida percepção;
- **decodificação** – o processo de converter o grupo de símbolos em imagens ou conceitos contidos em uma mensagem;
- **ruído** – sons físicos, mal-entendidos ou outras distrações que fazem com que um receptor não consiga decodificar a mensagem corretamente;
- **feedback** – a resposta dos receptores a uma mensagem.

Figura 2 – O processo de comunicação de marketing



Fonte: Sandhusen (2000)

Este modelo aponta os fatores-chave da comunicação eficaz. No entanto, o modelo alerta que o **ruído** pode estar entre todos os estágios do processo de comunicação, e obviamente, isto não é desejado.

Identificação do público-alvo

Um comunicador começa com uma clara ideia de seu público-alvo, uma vez que este já deve ter sido imaginado no planejamento do mix de marketing (nos “Ps” anteriores). O público-alvo da comunicação, de acordo com Kotler e Armstrong (2003), deve se constituir de compradores potenciais dos produtos da empresa, usuários atuais e influenciadores. Podem ser indivíduos, grupos, públicos especiais ou público em geral.

O público-alvo afetará fortemente as decisões do comunicador sobre **o que** será dito, **como** será dito, **quando** será dito, **onde** será dito e **quem** dirá.

Nesta ótica, Limeira (2006) aponta que o público-alvo da comunicação é, em geral, mais amplo que o público-alvo do produto, porque abrange vários interessados e envolvidos nas atividades da empresa, e deve ser definido para cada elemento do composto de comunicação.

Modelo AIDA

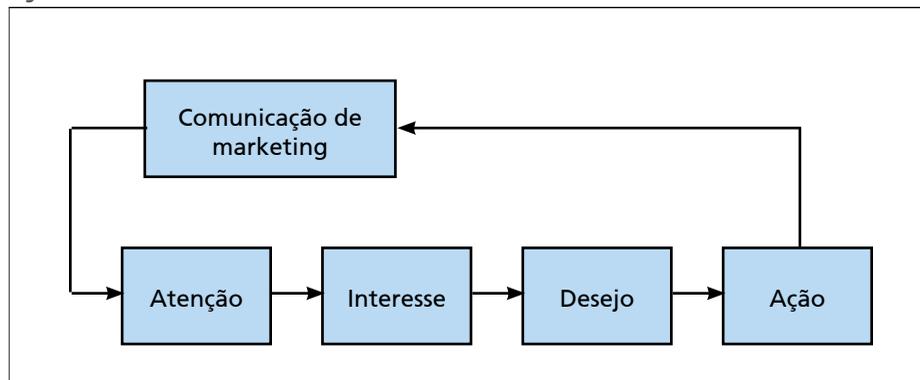
Os profissionais de marketing desejam que os receptores de mensagens respondam adquirindo os produtos ou marcas oferecidas, para isto, tentam influenciar os clientes de diversas maneiras, através da comunicação.

Para Limeira (2006), o modelo AIDA é uma hierarquia de respostas que descreve o processo de aprendizado como a sequência das respostas de atenção, interesse, desejo e ação. A atenção é a resposta inicial do consumidor a uma comunicação de marketing. Para obtê-la, os profissionais de marketing devem selecionar quais benefícios do produto serão comunicados, apoiando-se na percepção de valor do consumidor. Após chamar a atenção do possível comprador, a comunicação deve despertar interesse por meio de uma mensagem atraente, envolvente e de impacto. A seguir, o desejo e a intenção da compra são alcançados por uma mensagem que o convença do valor e dos benefícios do produto. Por último, temos a ação, que é a compra efetiva e só ocorre quando todos os elementos de composto de marketing agiram de forma integrada e eficaz.

Churchill e Peter (2005) enfatizam que o modelo AIDA é uma boa maneira de os influenciadores ou comunicadores analisarem os esforços de comunicação, esquematizando-o da seguinte forma:

- **atenção** – as mensagens tenderão mais a ser captadas quando forem distintivas e relevantes para o público;
- **interesse** – a comunicação visa despertar interesse nos produtos e marcas da organização;
- **desejo** – concentrando-se nos benefícios dos produtos, e não apenas em suas características, um receptor pode desenvolver um desejo pelos produtos descritos;
- **ação** – o profissional de marketing pode ter de usar incentivos, como cupons, para estimular o receptor à ação de comprar.

Figura 3 – O modelo AIDA



Fonte: adaptado de Churchill e Peter (2005)

Para que este processo ocorra adequadamente, os profissionais de marketing precisam descobrir qual mensagem será clara para os membros do mercado-alvo, entender como o mercado-alvo interpreta as imagens e sons utilizados na mensagem e a mídia que será utilizada pelos membros do mercado-alvo, por meio de um bom planejamento de uma comunicação integrada de marketing (CIM). O fundamental é descobrir em que estágios os consumidores estão, e impulsioná-los para o próximo estágio.

Determinação dos objetivos da comunicação

Uma vez que o mercado-alvo tenha sido definido, o consumidor de marketing deve decidir qual resposta deseja. O comunicador de marketing necessita saber em qual estado o público-alvo se encontra (modelo AIDA) e para qual ele deve ser transportado. Ou seja, compreendendo os estágios dos consumidores e as sequências apropriadas, o profissional de marketing pode fazer um melhor trabalho de planejamento de comunicação, definindo os objetivos das comunicações.

Estes objetivos, para Churchill e Peter (2005), devem ser claros, específicos e desafiadores, mas alcançáveis. Também devem apoiar os objetivos globais de marketing, além de considerar a importância da qualidade das mensagens e imagens básicas a serem utilizadas, no composto das comunicações.

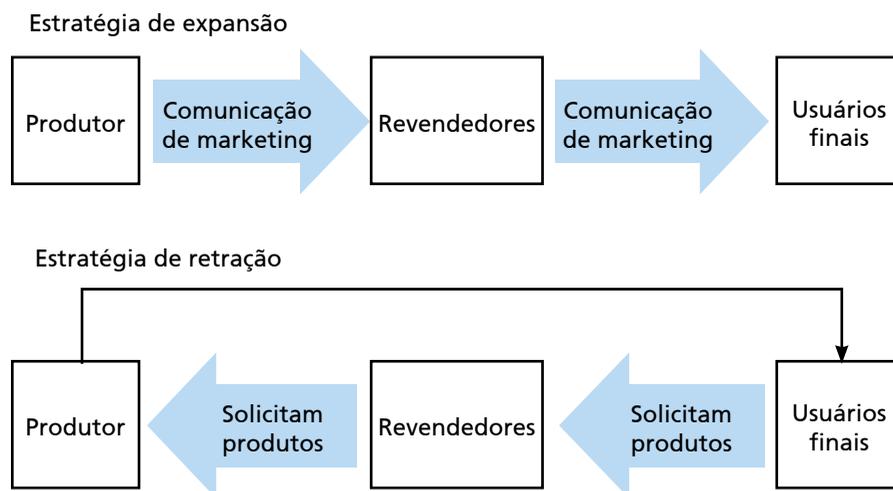
Escolhendo o composto das comunicações

Os profissionais de marketing avaliam as contribuições que a propaganda, a venda pessoal, a promoção de vendas e a publicidade podem oferecer para alcançar os objetivos das comunicações. Para isso, torna-se necessário determinar a natureza do mercado e do produto, além das abordagens estratégicas de expansão e retração da comunicação:

- **natureza do mercado:** conhecer o tamanho de um mercado-alvo, suas características e sua distribuição geográfica pode ajudar a determinar o melhor composto de comunicação. Os profissionais de marketing, geralmente, precisam moldar suas comunicações para atender as diferenças culturais;
- **natureza do produto:** uma vez que os compradores potenciais não podem ver, ouvir, tocar, degustar ou cheirar os serviços antes de comprá-los, os profissionais de marketing tentam utilizar elementos de comunicação que tornem os benefícios tangíveis e forneçam confiança na decisão de compra. Produtos altamente complexos, técnicos ou especializados podem demandar comunicações que permitam aos profissionais de marketing explicá-los em detalhe, bem como os seus benefícios, muito usual em vendas diretas;

- **estratégia de expansão ou retração:** os profissionais de marketing avaliam qual das estratégias de comunicação, a de expansão ou de retração, é melhor para determinados bens ou serviços. A **estratégia de expansão** direciona as comunicações de marketing para outros membros do canal de comercialização, como os atacadistas ou varejistas. A **estratégia de retração** confere força ao produto de modo inverso, comunicando-se diretamente com os usuários finais. Estimulando a demanda final pelos produtos, os membros do canal respondem pela formação de estoque. À medida que aumenta a tecnologia, esta estratégia passa a ser preferida pelos fabricantes de bens de consumo.

Figura 4 – Duas abordagens para a comunicação de marketing



Fonte: adaptado de Churchill e Peter (2005)

Estas abordagens de expansão e retração são denominadas, por Kotler e Armstrong (2003), de estratégia de “empurrar ou puxar”:

- **estratégia de empurrar:** propõe o uso da equipe de vendas e da promoção de vendas para empurrar o produto através de canais de marketing;
- **estratégia de puxar:** o fabricante dirige suas atividades de marketing na direção dos consumidores finais, para induzi-los a comprar o produto.

A escolha da empresa entre uma estratégia de empurrar ou puxar afeta significativamente o composto promocional.

Elaboração da mensagem

Definida a resposta desejada por parte do público, o comunicador passa então a desenvolver uma mensagem efetiva. Como já visto no modelo AIDA, a mensagem ideal deve atrair a atenção, manter interesse, suscitar desejo e induzir à ação. Para Kotler e Armstrong (2003), quando o comunicador de marketing for estruturar a mensagem, deve decidir o que dizer – **conteúdo da mensagem** – e como dizer – **estrutura ou formato da mensagem**.

Conteúdo da mensagem

O comunicador deve imaginar um apelo ou tema que produza a resposta desejada. Existem três tipos de apelos:

- **apelos racionais:** apelam para o auto-interesse do público, mostrando os benefícios que o produto fornecerá, como qualidade, economia, desempenho e durabilidade;
- **apelos emocionais:** tentam gerar emoções positivas que possam motivar a compra, como apelos de segurança, sexo, humor, amor, orgulho, alegria, felicidade, *status* e valores familiares para gerar a resposta emocional;
- **apelos morais:** são direcionados para o senso que o público-alvo tem do que é correto e apropriado, frequentemente utilizados nos apoios a causas sociais como descriminalização racial, questões ambientais, igualdade de direitos e auxílio aos necessitados.

Estrutura de mensagem

O comunicador deve decidir como lidar com três questões da estrutura da mensagem. A primeira é se a mensagem deve chegar a uma conclusão ou deve deixá-la a cargo do público, como uma indagação que provoca atenção e interesse.

A segunda questão é se os argumentos devem ser unilaterais ou bilaterais. Aparentemente, os argumentos unilaterais, que apresentam só os pontos fortes do produto, parecem ser mais eficazes, no entanto, os bilaterais, que demonstram tanto os pontos fortes quanto os fracos, trazem muita credibilidade, como “é caro, mas é bom” ou “arde, mas cura”.

A terceira questão é relacionada à ordem de apresentação, ou seja, se a mensagem de impacto deve ser apresentada no início ou no final da comunicação. Isso reflete diretamente na atenção e na promoção de interesse, como “experimente” ou “compre já”.

Formato da mensagem

O comunicador também necessita de uma forma (*layout*) atraente para a mensagem. Em um anúncio impresso, ele tem que decidir sobre os recursos visuais – título, texto, ilustração e cores – que serão utilizados para chamar a atenção. No caso de uma mensagem veiculada pelo rádio, o comunicador tem que escolher quais as palavras, sons e vozes mais apropriadas.

Se a mensagem for veiculada pela televisão ou transmitida pessoalmente, além de todos os elementos citados anteriormente, ainda é preciso planejar a linguagem corporal, como expressões faciais, gestos, trajés, postura e apresentação em geral.

A mensagem também pode ser veiculada no próprio produto, através de sua embalagem, e o comunicador terá que dar atenção à textura, ao aroma, à cor, ao tamanho e ao formato.

Seleção da mídia

O comunicador deve agora selecionar os **canais de comunicação**. Kotler e Armstrong (2003) distinguem dois tipos de canais de comunicação:

- **canais de comunicação pessoal:** duas ou mais pessoas se comunicam diretamente entre si. Podem se comunicar frente a frente, pelo telefone, pelo correio ou até por um “papo” na internet. Os canais de comunicação pessoal são eficientes porque permitem apresentação pessoal e *feedbacks* diretos, mas, geralmente, são mais caros;

- **canais de comunicação não pessoal:** meio que transmite mensagens sem contato ou interação pessoal. A principal mídia é composta pela imprensa, a mídia eletrônica e a mídia visual.

Seleção da fonte da mensagem

O impacto da mensagem sobre o público-alvo também é afetado pela maneira como o público vê o comunicador. Mensagens passadas por fontes de alta credibilidade são mais persuasivas, por isso que as empresas contratam atletas, atores, ou cantores para endossar seus produtos na veiculação de suas mensagens.

Mas quais fatores realmente conferem credibilidade a uma fonte?

Os três fatores encontrados com maior frequência, de acordo com Kotler (1998), são:

- **especialização:** é o grau em que o comunicador parece ter a autoridade necessária para apoiar o anúncio, como anúncios com médicos, professores ou mesmo com atletas no marketing esportivo;
- **confiabilidade:** está relacionada à objetividade e honestidade que a fonte aparenta ter;
- **simpatia:** é o quão atrativa a fonte é para o público. As pessoas gostam de fontes bem humoradas, sinceras e naturais.

Feedback da comunicação

Após enviar a mensagem, o comunicador deve pesquisar seu efeito no público-alvo. Ou seja, perguntar ao público (ou a uma amostra dele) se eles lembram da mensagem, quantas vezes viram, o que mais chamou a atenção, quais suas atitudes passadas e presentes com relação ao produto e à empresa, dentre outros.

O comunicador também deve mensurar o comportamento resultante da mensagem: quantas pessoas compraram um produto, falaram com outros a respeito dele ou visitaram a loja.

REFLEXÃO



Existem algumas empresas que são especializadas em acompanhar a comunicação total de outras empresas. Conhecidas como empresas de **clipagem** (*clipping*), monitoram, coletam, selecionam e tratam informações em toda a mídia, com acompanhamento *full time*, por um determinado período, em meios como televisão, rádio, jornais, revistas, internet etc., para a mensuração dos efeitos da comunicação de uma determinada campanha publicitária, de um produto, marca ou empresa. Você já parou para pensar na importância que as informações têm para as empresas?

Definindo o orçamento das comunicações

Existem empresas que definem orçamentos separados para cada elemento do composto de comunicação. Entretanto, Churchill e Peter (2005), sob a ótica da comunicação integrada de marketing (CIM), afirmam que todos os elementos do composto das comunicações devem ser considerados em conjunto ao definir o orçamento de comunicação. Estudiosos como Kotler e Armstrong (2003) e Churchill e Peter (2005) propõem algumas abordagens – ou métodos – para a definição dos orçamentos de comunicação. Podemos compreendê-los melhor no esquema a seguir:

- **método do percentual de vendas:** estabelecer um orçamento de comunicação baseado em uma porcentagem determinada das vendas ocorridas ou estimadas. É um método simples e pode ser usado quando um produto estiver na fase de crescimento ou de maturidade de seu ciclo de vida;
- **método do valor fixo por unidade:** alocar um valor fixo para comunicações com base em cada unidade de produto vendido ou produzido;
- **método baseado na concorrência:** definir seus orçamentos de promoção para igualar os gastos de seus concorrentes. As empresas observam a propaganda dos concorrentes ou obtêm as estimativas de gastos com promoção de publicações ou associações comerciais que definem seus orçamentos com base na média da indústria;

- **método da disponibilidade de recursos:** gastar tudo o que a organização se dispõe a gastar em comunicações. Este método é comum entre pequenas empresas com produtos novos. Ele impede que uma empresa esbanje, mas não leva em conta quanto dinheiro é necessário para alcançar os objetivos de marketing;
- **método do objetivo-e-tarefa:** especificar os objetivos de comunicação, determinar o composto de comunicação necessário a atender esses objetivos e orçar o custo desse composto. Ou seja, as empresas estabelecem seu orçamento (1) definindo objetivos específicos, (2) determinando as tarefas que devem ser executadas para atingir estes objetivos, e (3) estimando os custos da execução dessas tarefas. A soma desses custos é o orçamento de promoção proposto.

No quadro a seguir, podemos conhecer as principais vantagens e desvantagens destes métodos para definir os orçamentos de comunicação.

Quadro 3 – Métodos para definir os orçamentos de comunicação

MÉTODOS	VANTAGENS	DESvantagens
Percentual de vendas	Simple de usar.	Orçar com base nas vendas esperadas, implica a ideia de que a comunicação não pode melhorar o desempenho das vendas.
Valor fixo por unidade	O profissional de marketing tende a beneficiar-se com o aumento do orçamento durante períodos de crescimento das vendas.	Reduzir o orçamento de comunicação durante períodos de queda nas vendas pode ser desastroso em alguns casos.
Baseado na concorrência	Leva em conta as atividades dos concorrentes; As quantias orçadas serão razoáveis se os concorrentes estiverem orçando com eficácia.	Pode ser difícil obter informações orçamentárias dos concorrentes; Pode levar ao crescimento constante dos orçamentos de comunicação; Supõe que os concorrentes tenham os mesmos objetivos.
Disponibilidade de recursos	Leva em conta recursos limitados; Pode estimular a criatividade para fazer com que os recursos rendam o máximo.	Não considera os objetivos de marketing; Tomar empréstimos pode ser uma alternativa válida para custear algumas estratégias de comunicação.

Objetivo-e-tarefa	<p>Baseado na consecução de objetivos de comunicação;</p> <p>Concentrar-se nos objetivos faz com que se utilizem mais eficazmente os recursos.</p>	<p>Não fornece nenhuma base para a definição de prioridades entre os objetivos;</p> <p>Trata todos os objetivos como igualmente merecedores de custeio;</p> <p>Torna difícil calcular qual será o custo para se alcançar um determinado objetivo.</p>
-------------------	--	---

Fonte: adaptado de Churchill e Peter (2005)

Implementando e controlando a estratégia de comunicações

A implementação das estratégias de comunicação varia conforme os elementos do composto de comunicação que serão incluídos, como por exemplo, no caso de um anúncio, envolve agências de propaganda, a criação de peças publicitárias e a adequada programação da mídia que veiculará tal anúncio. Já a modalidade de venda pessoal exige a contratação e treinamento de vendedores, além de controle e acompanhamento.

A promoção de vendas, por sua vez, envolve a preparação e programação das promoções e seu alcance. E a publicidade requer a elaboração das mensagens, seleção e envio para as mídias.

Executar estas atividades exige que os profissionais de marketing utilizem uma série de instrumentos para monitorar o esforço de comunicação. Para Churchill e Peter (2005), uma boa maneira de monitorar o esforço de comunicações é o acompanhamento nas mudanças de vendas, custos de comunicação e pesquisa de marketing. Veja em detalhe:

- **mudanças nas vendas:** os profissionais de marketing utilizam as mudanças nas vendas para identificar o potencial do esforço de comunicação. Teoricamente, vendas abaixo dos nível previsto indicam problemas, tal como pode acontecer com vendas mais altas que o esperado, se não forem considerados, de maneira relativa, os custos de comunicação com os resultados das vendas;
- **custos de comunicação:** como relatado no item anterior, os custos devem ser comparados com os resultados das vendas, como por exemplo, o custo unitário da venda pessoal é mais alto do que o

custo unitário da propaganda, que utiliza um meio de massa e pode se mostrar menos eficaz. Ou seja, não é interessante para a empresa ter um grande custo com a propaganda, se o público for pouco interessante como consumidor;

- **pesquisa de marketing:** informa ao profissional de marketing sobre o que o cliente captou sobre a empresa e seus produtos. É um bom instrumento para avaliar a eficácia da comunicação. Também pode ser utilizada para realizar previsões, no levantamento de expectativas de vendas, para a determinação dos esforços de comunicação.

Questões legais e éticas nas comunicações de marketing

A comunicação de marketing deve ser tratada com muita responsabilidade pelas empresas, para evitar que ocorram abusos apelativos, irregulares ou até antiéticos nestas comunicações.

No Brasil, o Código de Defesa do Consumidor e o CONAR – Comissão Nacional de Auto-Regulamentação Publicitária – são os responsáveis pela maioria das restrições na área de comunicação de marketing, estabelecendo diretrizes rígidas para proteger os receptores ou consumidores.

Os horários de veiculação para comerciais conforme a faixa etária – como os comerciais de cigarros e bebidas alcoólicas –, as habilidades cognitivas necessárias na avaliação dos comerciais voltados para o público infantil, evitando mensagens muito apelativas como: “peça para o papai”, além daquelas mensagens de cunho discriminatório – racial, sexual ou religioso, são observados e sofrem as restrições e regulamentações necessárias, pelos órgãos responsáveis.

Independente disto, o ideal é que os profissionais de marketing planejem as comunicações de forma socialmente responsáveis. Ou seja, que eles transmitam informações precisas sobre como a organização pode propiciar valor por meio de bens e serviços que satisfazem uma necessidade legítima, e não apelativa.

6.2.4 Propaganda

A propaganda é uma das ferramentas mais comuns utilizada pelas empresas para dirigir comunicações persuasivas aos compradores e públicos-

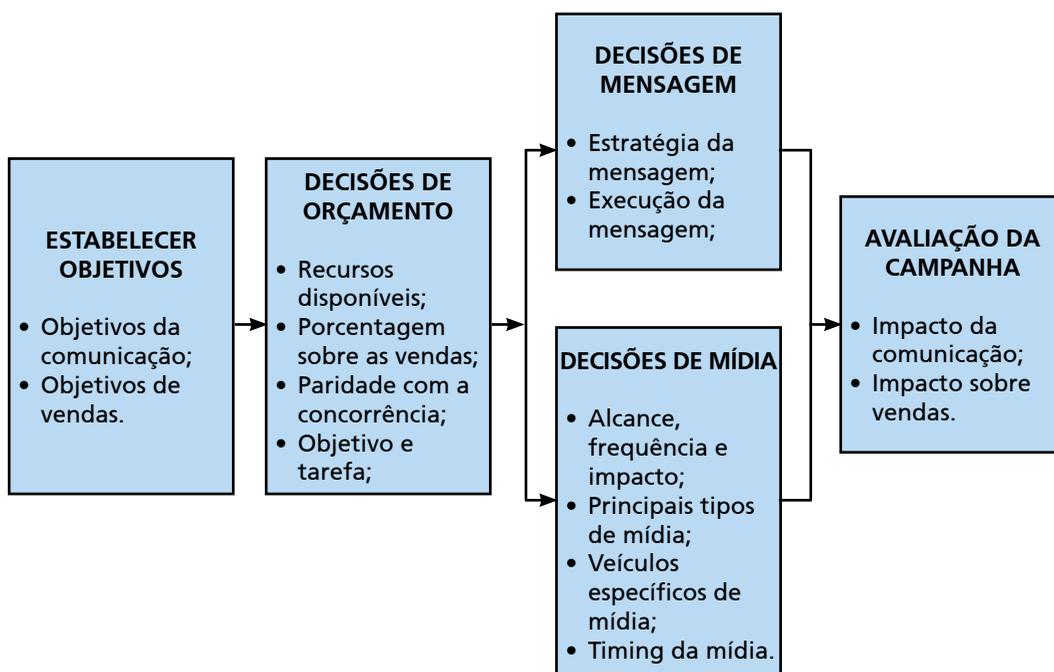
alvo. Segundo Kotler (1998) a propaganda é qualquer forma paga de apresentação impessoal e de promoção de ideias, bens ou serviços efetuados por um patrocinador identificado.

Portanto, o propósito da propaganda é fazer com que o consumidor reaja favoravelmente às ofertas da empresa. Esse esforço ocorre a partir do fornecimento de informações ao cliente sobre o produto ou serviço, tentando mudar seus interesses e oferecendo razões para que adquiram os produtos.

Neste mesmo enfoque, Churchill e Peter (2005) enfatizam que a principal função da propaganda é informar clientes potenciais sobre um produto e persuadi-los a comprar. A propaganda também pode lembrar os clientes sobre um produto, bem como transmitir informações sobre a organização ou questões que ela considera importantes. Além disso, a propaganda – quando eficaz – cria percepções de qualidade e confiabilidade de um produto.

A gerência de marketing, de acordo com Kotler e Armstrong (2003), deve tomar quatro decisões importantes ao desenvolver um programa de propaganda: determinar os objetivos da campanha publicitária, estabelecer os orçamentos de propaganda, desenvolver a estratégia (de mensagem e de mídia) e avaliar as campanhas de propaganda.

Figura 5 – Principais decisões de propaganda



Fonte: adaptado de Kotler e Armstrong (2003)

Estabelecimento dos objetivos de propaganda

O primeiro passo ao se desenvolver uma propaganda é estabelecer os **objetivos da propaganda**. Esses objetivos devem ser baseados em decisões anteriores sobre o mercado-alvo, o posicionamento e o mix de marketing.

O objetivo de propaganda é uma tarefa específica de comunicação a ser realizada com um público-alvo específico, durante um determinado período de tempo. Os objetivos de propaganda podem ser classificados pelo propósito:

- **objetivo informativo:** é utilizado maciçamente na introdução de uma nova categoria de produto, ou seja, quando o objetivo é criar uma demanda primária;
- **objetivo persuasivo:** torna-se mais importante na medida em que a concorrência aumenta e o objetivo da empresa é criar uma demanda seletiva;
- **objetivo de lembrança:** é importante para o estágio de maturidade do produto, porque faz com que os consumidores mantenham o produto em mente.

Quadro 4 – Relação entre os objetivos de propaganda, processos de adoção e modelo AIDA

OBJETIVOS	PROCESSOS	MODELO AIDA
Informar	Conscientização	Atenção
	Interesse	Interesse
	Avaliação	Desejo
Persuadir	Experimentação	
Lembrar	Decisão	Ação
	Confirmação	

Fonte: adaptado das ideias de McCarthy e Perreault (1997)

Na determinação dos objetivos, torna-se necessário conhecer os principais tipos de propaganda, que podem ajudar os profissionais de marketing a selecionar os mais adequados aos objetivos de sua comunicação. Podemos conhecer tais tipos de propagandas no quadro a seguir.

Quadro 5 – Tipos de propaganda

TIPO	DEFINIÇÃO
Propaganda de produto	Propaganda que tenta criar demanda para bens, serviços, locais, pessoas ou eventos.
Propaganda de serviço	Propaganda de produto específico para serviços.
Propaganda institucional	Propaganda que promove o nome, imagem, pessoal ou reputação de uma companhia, organização ou setor de atividades.
Propaganda pioneira ou informativa	Propaganda que tenta desenvolver demanda inicial para uma categoria de produto.
Propaganda persuasiva	Propaganda que tenta desenvolver demanda seletiva para determinadas marcas de produtos.
Propaganda comparativa	Propaganda que compara uma marca com marcas de concorrentes ou com fórmulas anteriores.
Propaganda de proteção	Propaganda institucional que defende determinadas posições, atividades ou causas.
Propaganda corretiva	Propaganda envolvendo uma companhia que veicula novos anúncios corrigindo uma mensagem enganosa ou incorreta anteriormente veiculada.
Propaganda de lembrança	Propaganda que tenta fazer com que os consumidores lembrem-se do produto, que o tenham em mente.
Propaganda subliminar	Propaganda que tenta influenciar os consumidores pela utilização de mensagens e estímulos abaixo do limiar de reconhecimento.

Fonte: adaptado de Churchill e Peter (2005)

Estabelecimento do orçamento de propaganda

Após determinar os objetivos da campanha publicitária, a empresa estabelece seu orçamento de propaganda para seus produtos. O orçamento da comunicação integrada de marketing, já foi abordado anteriormente neste capítulo, no entanto alguns fatores específicos à propaganda devem ser considerados pelas empresas.

Uma vez que o papel da propaganda é afetar a demanda de um produto, segundo Kotler e Armstrong (2003), alguns fatores específicos devem ser levados em consideração ao se definir o orçamento de propaganda, que deve estar incluso na comunicação integrada de marketing (CIM):

- **estágio do ciclo de vida do produto** – normalmente, novos produtos necessitam de grandes orçamentos de propaganda para criar a consciência e induzir os consumidores a experimentarem o produto;
- **participação de mercado** – em geral, marcas que apresentam elevada participação de mercado necessitam de mais gastos com propaganda em proporção às vendas do que as marcas com baixas participações;
- **concorrência e saturação** – em um mercado com grande número de concorrentes e elevados gastos com propaganda, uma marca tem que ser fortemente anunciada, de modo a ser ouvida acima do “ruído” existente no mercado;
- **frequência de propaganda** – quando são necessárias muitas repetições para se destacar a mensagem dos produtos aos consumidores, o orçamento para propaganda deve ser maior;
- **diferenciação do produto** – uma marca que se parece muito com outras marcas em classe de produto, como cigarros, cervejas e refrigerantes, requerem intensa propaganda para distingui-la das demais.

Podemos observar que são muitos os fatores que afetam a eficácia da propaganda, alguns controláveis, outros não. Por conta disso, a medição de resultados dos gastos continua sendo uma ciência inexata. Na maioria dos casos, para determinar orçamentos, os gerentes só podem contar com grandes doses de discernimento, juntamente com muita análise quantitativa.

Desenvolvimento da estratégia de propaganda

A estratégia de propaganda consiste em dois elementos principais: a **criação da mensagem** e a **seleção da mídia**. Cada vez mais, as empresas estão percebendo os benefícios do planejamento conjunto destes dois importantes elementos. Ou seja, dependendo da mensagem, seleciona-se a mídia.

Criação da mensagem publicitária

Um grande orçamento para propaganda não garante uma campanha bem-sucedida. Estudos mostraram que mensagens criativas podem ser mais importantes para o sucesso da propaganda do que a quantia gasta.

Devido à grande quantidade de mensagens que nos são passadas diariamente, apenas chamar e prender a atenção já não basta. As mensagens, para conquistar verdadeiramente os clientes, devem ser bem planejadas, imaginativas, agradáveis divertidas e gratificantes.

Para Kotler (1998), os anunciantes passam por quatro etapas para desenvolver uma estratégia criativa: **geração, avaliação e seleção, execução e revisão da mensagem.**

Geração da mensagem: a princípio, a mensagem deve destacar o benefício mais importante que o produto ou a marca oferecem. Isto deve ser decidido como parte do conceito de desenvolvimento inicial do produto.

Os profissionais de criação usam diversos métodos para gerar possíveis apelos de propaganda, como o **método indutivo**, obtendo informações com consumidores (principal fonte), revendedores, especialistas e concorrentes, ou tentam imaginar os consumidores utilizando o produto e determinam os benefícios que eles buscam ao comprá-lo e usá-lo.

Os profissionais também podem usar o **método dedutivo**, para gerar mensagens de propagandas, por meio de entrevistas de profundidade. Neste método, busca-se entender os consumidores diante de quatro tipos de recompensas ao usar um produto, que são: recompensa racional, sensorial, social e satisfação do ego.

Avaliação e seleção da mensagem: os apelos utilizados nas mensagens devem ter três características. Primeiro, eles devem ter desejabilidade, salientando os benefícios que tornam o produto mais desejável ou interessante para os consumidores. Segundo, os apelos devem ser exclusivos, eles devem dizer de que maneira o produto é melhor ou como ele se distingue do produto das marcas concorrentes. Finalmente, eles devem ter credibilidade. Pode ser difícil conferir credibilidade aos apelos da mensagem, porque muitos consumidores duvidam da veracidade da propaganda em geral. Isto se torna mais fácil se a empresa tiver uma boa reputação naquilo que comunica.

Execução da mensagem: como já visto em comunicação, o impacto da mensagem depende não apenas do que é dito, mas também de como é dito na execução da mensagem. Alguns anúncios apelam para o posicionamento

racional e outros para o posicionamento emocional. Portanto o profissional de criação deve encontrar um estilo, tom, palavras e formato para a execução da mensagem. Neste contexto, a mensagem pode ser apresentada em diferentes estilos de execução, tais como:

- **situação cotidiana** – mostra-se uma ou mais pessoas utilizando o produto em situação normal, como as propagandas de margarina, com uma família em um café matinal;
- **estilo de vida** – mostra-se como um produto se ajusta a certo estilo de vida, como o de carros esportivos *off road*, todos sujos de lama;
- **fantasia** – cria-se uma fantasia ao redor do produto ou seu uso, como os desenhos animados “no mundo da fantasia” da Coca-Cola;
- **atmosfera ou imagem** – é criada uma imagem em torno do produto, como beleza, amor ou serenidade;
- **musical** – mostra-se uma ou mais pessoas ou personagens, como de desenho animado, cantando uma canção que envolve o produto;
- **símbolo de personalidade** – cria-se um personagem que personifica ou se identifica com o produto, como o “baixinho da Kaiser”, ou o garoto propaganda da Bombril;
- **conhecimento técnico** – evidencia a capacidade técnica da empresa em fabricar o produto, como os técnicos alemães nas propagandas do Golf da Volkswagen;
- **evidência científica** – apresenta pesquisas ou evidências científicas de que a marca é superior às marcas concorrentes, como os da Oral-B, da P&G;
- **evidência testemunhal** – apresenta uma fonte com alto grau de credibilidade ou apreciação endossando o produto, como de um astro famoso, dizendo – “experimentei e gostei! Experimente você também!”.

O comunicador também deve escolher um **tom** para o anúncio como tons de positividade, humorísticos e emotivos com **palavras** que possam ser facilmente gravadas na memória e que atraiam a atenção. Algumas palavras são famosas, nos conteúdos das mensagens, como: bom, bonito, barato, seguro, durável, fácil, dentre outras.

Finalmente, os elementos do **formato** são significativos para o impacto do anúncio, bem como para seu custo. Alguns pesquisadores de propaganda impressa relatam que a **ilustração** é a primeira coisa que os leitores notam e, portanto, deve ser forte o bastante para atrair a atenção. Em seguida, o **título** deve ter a capacidade de levar as pessoas de lerem o texto. Já o **texto** – o corpo principal no anúncio – deve ser simples, mas também forte e convincente. Além do mais, estes três elementos também devem funcionar juntos, de forma efetiva.

Revisão da mensagem quanto à responsabilidade: os anunciantes devem se assegurar de que suas propagandas “criativas” não estejam transgredindo normas sociais e legais. Logicamente, as empresas procuram se comunicar de maneira aberta e franca com seus clientes, mas em alguns casos pode haver abusos. Neste intuito, órgãos competentes têm desenvolvido muitas leis e regulamentos para regradar as propagandas, como visto anteriormente neste capítulo.

Decisões sobre mídia: após escolher a mensagem de propaganda, a próxima tarefa do anunciante é escolher a mídia. Para Kotler (1998) e Kotler e Armstrong (2003), os principais passos da seleção do meio são: (1) decidir o alcance, a frequência e o impacto; (2) escolher entre os principais tipos de mídia; (3) selecionar os veículos de mídia específicos; e (4) decidir qual será o tempo de mídia.

Decisão do sobre cobertura, frequência e impacto

CONCEITO



“A **seleção de mídia** envolve a tarefa de encontrar a mídia mais eficaz em termos de custo-benefício para levar o número desejado de exposições à audiência-alvo” (KOTLER, 1998, p. 565).

O efeito das exposições sobre a consciência da audiência depende da **cobertura, frequência e impacto** das exposições:

- **cobertura:** é o número de pessoas no mercado-alvo que estão expostas à campanha de propaganda durante um dado período de tempo;
- **frequência:** é o número de vezes, dentro de um período de tempo, que uma pessoa é exposta à mensagem;
- **impacto:** refere-se ao valor qualitativo de exposição a uma mensagem, através de um dado veículo.

Em geral, quanto maior a cobertura, a frequência e o impacto que o anunciante deseja obter, maior deverá ser o orçamento de propaganda.

Escolha entre os principais tipos de mídia

O planejador de mídia tem de conhecer a cobertura, a frequência e o impacto de cada um dos principais tipos de mídia, levando em consideração muitos fatores ao escolher o seu veículo, como os hábitos da audiência, o produto, a mensagem e o custo. No quadro a seguir, podemos identificar os principais tipos de mídia, suas vantagens e desvantagens.

Quadro 6 – Vantagens e desvantagens dos principais veículos/mídias de propaganda

VEÍCULO/ MÍDIA	VANTAGENS	DESvantagens
Televisão	<ul style="list-style-type: none"> • audiência ampla (cobertura de massa); • fornece informações auditivas e visuais, causando maior impacto; • prende a atenção do espectador; • custo por exposição relativamente baixo para uma mídia em massa. 	<ul style="list-style-type: none"> • preços altos cobrados pelas emissoras e custos de produção elevados; • capacidade limitada para selecionar o público; • tempo de exposição curto na maioria dos casos; • disponibilidade limitada; • a propaganda pode ser evitada por consumidores com controles remotos.
Rádio	<ul style="list-style-type: none"> • menos dispendioso que a propaganda de televisão; • seletividade (as mensagens podem ser dirigidas com razoável precisão para o público consumidor); • fácil acesso e amplamente usado em diversas partes do mundo. 	<ul style="list-style-type: none"> • as mensagens são curtas; • incapacidade para transmitir informações visuais; • atenção menor do que no caso da televisão; • nenhuma estrutura de audiência padrão; • a audiência se dedica a outras atividades enquanto escuta.

<p>Imprensa escrita</p>	<ul style="list-style-type: none"> • pode proporcionar exposição ampla ou direcionada; • o custo pode ser baixo; • o leitor pode estudar um anúncio e rever informações detalhadas; • ampla aceitação e prestígio; • alta credibilidade; • alta qualidade gráfica no caso de revistas; • capacidade de audiência ampliada. 	<ul style="list-style-type: none"> • pode requerer apresentação com muita antecedência em relação à publicação; • as cores podem não ser reproduzidas satisfatoriamente, principalmente em jornais; • excluindo-se as melhores posições, como capa, primeira página e contracapa, não há garantia, principalmente em revista, quanto à posição em que o anúncio será inserido; • anúncios em revistas e jornais de ampla circulação e leitura podem ser caros; • frequência limitada pela periodicidade da publicação.
<p>Mala direta</p>	<ul style="list-style-type: none"> • as mensagens podem ser mais estritamente dirigidas; • as mensagens podem ser relativamente longas e detalhadas; • não há nenhum anúncio concorrente no veículo; • o desempenho pode ser medido com relativa facilidade; • é difícil para os concorrentes monitorarem os resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • se não for planejada corretamente e tiver uma baixa taxa de retorno, o custo por pessoas que realmente leram ou se interessaram é relativamente alto; • imagem negativa do veículo e resistência entre muitos clientes; • normalmente carece de material editorial (não propagandístico) para atrair os leitores; • o horário e data da entrega não são garantidos.
<p>Outdoor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • barato (no caso de cartazes simples); • grande repetição da exposição; • pouca concorrência; • o anúncio pode ser veiculado próximo ao ponto de venda. 	<ul style="list-style-type: none"> • permite selecionar a audiência apenas pela localização geográfica; • a mensagem é vista por um tempo muito breve; • há outras coisas próximas que podem distrair a atenção (ruído), fazendo com que a pessoa não veja o outdoor; • imagem negativa entre grupos contra a poluição visual.
<p>Internet</p>	<ul style="list-style-type: none"> • as mensagens podem ser personalizadas; • nenhum custo adicional para alcançar público mundial; • a mensagem pode incluir palavras, figuras, sons e vídeos e <i>links</i> diretos para a compra. 	<ul style="list-style-type: none"> • nem todos os usuários falam a língua utilizada no anúncio; • a qualidade das imagens varia; • a audiência limita-se a usuários da internet interessados pela companhia ou produto; • exige atualização constante.

Fonte: adaptado de Churchill e Peter (2005)

Seleção de veículos de mídia específicos

O planejador de mídia deve procurar os veículos mais eficazes em termos de custo-benefício dentro de cada tipo de mídia, como por exemplo: um anunciante pode querer comprar 30 segundos de propaganda em uma rede de televisão. Mas em que horário? Sabe-se que, dependendo do horário, os preços são diferentes, portanto, ele pode orientar esta decisão levando em consideração as estimativas sobre o tamanho, composição e custo da audiência.

O tamanho da audiência pode ser mensurado de várias maneiras:

- **circulação:** o número de unidades físicas em que a propaganda é veiculada;
- **audiência:** o número de pessoas que estão expostas ao veículo;
- **audiência efetiva:** o número de pessoas com as características da audiência-alvo que estão expostas ao veículo;
- **audiência efetiva exposta ao anúncio:** o número de pessoas com características da audiência-alvo que realmente veem o anúncio.

CURIOSIDADE



Na atualidade, os custos e o excesso de utilização dos principais veículos de comunicação – como a televisão e a internet/ou rádio – aumentaram significativamente, no entanto, as audiências baixaram e os profissionais de marketing estão adotando estratégias dirigidas para segmentos mais restritos, adotando outros tipos de mídia, como logomarcas em uniformes de atletas ou em carros de corrida, banners, placas eletrônicas que informam a velocidade da bola em um jogo de tênis, e muitas outras opções que estão aparecendo com a evolução tecnológica.

Decisão sobre o tempo de mídia (*timing* de mídia)

Kotler (1998) aponta que, ao decidir sobre o momento ideal de utilizar a mídia, o anunciante enfrenta dois problemas:

- **macroprogramação:** decisão de como planejar a propaganda em relação às tendências sazonais e ao ciclo do negócio. A maioria das empresas adota políticas de propaganda sazonal, como propaganda de sorvete na primavera e no verão;
- **microprogramação:** sugere que a alocação dos gastos em propaganda deve ser feita dentro de um curto período de tempo para que a empresa obtenha impacto máximo, como as propagandas de brinquedos uma semana antes do dia das crianças.

Avaliação da eficácia da propaganda

O planejamento e controle da propaganda dependem criticamente da avaliação da sua eficácia. Ou seja, avaliar regularmente, por meio de pesquisa, o **impacto da comunicação** e o **impacto sobre vendas** da propaganda:

- **impacto da comunicação:** pesquisa sobre o efeito de comunicação. Informa se o anúncio está cumprindo bem sua função de comunicar uma mensagem. Esse processo é chamado de teste de texto e pode ser feito antes ou depois de um anúncio ser divulgado de fato;
- **impacto sobre vendas:** pesquisa para mensurar o efeito de vendas da propaganda e comparar vendas passadas com gastos anteriores em propaganda.

Podemos, então, resumir que, para se gastar um grande orçamento em propaganda com sabedoria, os anunciantes devem definir seus objetivos de propaganda, fazer um orçamento cuidadoso, criar boas mensagens, veicular em mídias adequadas, avaliando os resultados constantemente.

6.2.5 Promoção de vendas

Kotler e Armstrong (2003) definem promoção de vendas como um conjunto diversificado de ferramentas de incentivo de curto prazo que visa estimular a compra ou venda de um produto ou serviço. Essa promoção inclui uma ampla variedade de ferramentas promocionais, projetadas para estimular uma resposta de marketing mais rápida ou mais intensa.

Já Churchill e Peter (2005) apontam a promoção de vendas como a pressão de marketing exercida na mídia e fora dela, por um período determinado e limitado, visando ao consumidor, varejista ou atacadista, para estimular experiências com um produto, aumentar a demanda dos consumidores ou melhorar a disponibilidade do produto.

Ao utilizar promoção de vendas, uma empresa deve definir objetivos, selecionar as ferramentas corretas, desenvolver os melhores programas, pré testá-los, implementá-los e avaliar os resultados.

Os objetivos da promoção de vendas variam amplamente, seja para consumidores ou para intermediários.

Promoção de vendas ao consumidor

Para Churchill e Peter (2005), a promoção ao consumidor pode ser utilizada para realizar diversos objetivos de comunicação, embora o crescimento de vendas seja o principal deles.

O quadro a seguir mostra os principais tipos de promoções para os consumidores e seus objetivos de comunicação:

Quadro 7 – Objetivos dos principais tipos de promoções

TIPO	DEFINIÇÃO
Cupons	Estimular vendas por meio de reduções de preço de curto prazo; fazer com que produtos novos sejam experimentados.
Ofertas especiais	Estimular as vendas de produtos e visitas às lojas; aumentar as quantidades adquiridas.
Brindes ou prêmios	Atrair novos clientes para produtos existentes; criar prestígio; oferecer maior valor.
Concursos sorteios	Chamar a atenção; criar prestígio; aumentar as vendas; gerar publicidade.
Amostras grátis	Encorajar o uso para que os consumidores possam experimentar os benefícios do produto, geralmente novos produtos.
Experiências grátis com o produto	Estimular vendas pela redução do risco de insatisfação depois da compra; fornecer experiência do desempenho do produto.

<i>Displays</i> no ponto de venda	Dar mais destaque aos produtos nas lojas; aumentar as chances das compras por impulso; lançar novos produtos.
Abatimentos posteriores	Encorajar as compras, particularmente para artigos caros; obter informações sobre os clientes para os bancos de dados.
Programas de fidelização	Recompensar a lealdade do cliente; apoiar esforços de marketing de relação; aumentar o volume de vendas.
Exposições	Gerar atenção e conhecimento sobre os produtos de uma indústria; identificar clientes potenciais; realizar vendas.
Brindes promocionais	Gerar consciência sobre a companhia, bem como sobre seus produtos e locais de venda; obter repetidas exposições às mensagens; criar prestígio.

Fonte: adaptado de Churchill e Peter (2005)

Portanto, o responsável pela promoção deve levar em consideração o tipo de mercado, os objetivos específicos da promoção de vendas, as condições da concorrência, bem como a eficácia, em termos de custo, de cada ferramenta.

Promoção de vendas ao comércio

As promoções ao comércio ou a intermediários são dirigidas para aumentar a demanda do canal ou reforçar a imagem dos produtos dos fabricantes. Muitas empresas investem mais nas promoções ao comércio do que em promoções para o consumidor.

De acordo com Churchill e Peter (2005), boa parte dos incentivos ou promoções de vendas para o consumidor (visto no quadro anterior), também podem ser utilizados para atrair compradores organizacionais, entretanto, existem modalidades de promoções que só se aplicam aos intermediários. Vamos conhecê-las:

- **abatimentos ou descontos para o comércio:** ofertas de curto prazo feitas a intermediários com base em vários critérios, como mercadorias em estoque, demanda, quantidades compradas, volumes financeiros, forma de pagamento etc.;
- **propaganda cooperada:** a propaganda na qual os fabricantes e membros do canal se associam para uma campanha, geralmente de abrangência regional, beneficiando tanto o produtor quanto o varejista;

- **feiras comerciais:** eventos projetados para reunir clientes e profissionais de marketing durante um breve período. As feiras comerciais ajudam as empresas a alcançar muitos consumidores em potencial, os quais não conseguiriam atingir através de sua força de vendas.

Portanto, essas promoções de vendas são utilizadas para propósitos como gerar negócios, estimular compras, recompensar os consumidores e motivar os vendedores.

Programa de promoção de vendas

As empresas devem tomar algumas outras decisões de modo a definir todo o programa de promoção de vendas. De acordo com Kotler e Armstrong (2003), primeiramente devem determinar o **tamanho do incentivo**. Um incentivo mínimo é necessário para que a promoção obtenha sucesso. A empresa também deve definir **condições de participação**, ou seja, podem oferecer incentivos para todos ou apenas para grupos selecionados.

Em seguida, a empresa deve decidir a maneira de **promover e distribuir o programa de promoção**. A **duração da promoção** também é importante. Finalmente, a empresa deve determinar o **orçamento para a promoção de vendas**.

Pré-teste e implementação

Sempre que possível, as ferramentas de promoção de vendas devem ser **pré-testadas**, para verificar sua adequação e intensidade correta de incentivo.

As empresas devem implementar planos para cada promoção, cobrindo o período de preparação até o período de vendas. O **período de preparação** é o tempo necessário para preparar o programa antes de seu lançamento. Já o **período de vendas** começa com o lançamento e termina com o final da promoção.

Avaliação dos Resultados

Os fabricantes podem utilizar diversos métodos de avaliação. O método mais comum é examinar os dados de vendas antes, durante e depois da promoção.

Claramente, podemos concluir que a promoção de vendas tem um papel importante no composto promocional, que deve estar cuidadosamente coordenada com os outros elementos do mix de promoção, no programa de comunicações integradas de marketing.

Venda Pessoal

A venda pessoal, na concepção de Limeira (2006), constitui a forma de comunicação persuasiva e interativa realizada por meio de contato pessoal, “face a face”, entre o representante da empresa e o cliente, objetivando eliminar as objeções deste e realizar a venda do produto.

Kotler e Armstrong (2003) consideram que a venda pessoal constitui o braço da comunicação interpessoal do composto promocional, ou seja, enquanto a propaganda consiste em comunicação não pessoal, de mão única, com os grupos de consumidores-alvo, a venda pessoal, ao contrário, envolve comunicação pessoal, de mão dupla, entre o vendedor e os clientes individuais, seja “cara a cara”, por telefone, por videoconferência ou por quaisquer outros meios interativos.

Nesta concepção, as pessoas que fazem as vendas recebem muitos nomes: força de vendas, representantes de vendas, gerentes de contas, consultores de vendas, engenheiros de vendas, vendedores, agentes, representantes regionais e representantes de marketing.

Na verdade, o termo **vendedor** abrange um amplo espectro de posições cujas diferenças são, muitas vezes, maiores do que suas semelhanças. No entanto, uma boa venda pessoal, feita por um vendedor, não é aquela que se preocupa simplesmente em se realizar, e sim aquela que faz com que o consumidor saia satisfeito com a compra. Para isso é preciso uma boa administração de vendas.

A administração da força de vendas como a análise, planejamento, implementação e controle das atividades destas pessoas, depende das definições dos objetivos desta força de vendas.

Diversas empresas definem diferentes objetivos para suas forças de vendas. Algumas empresas são bastante específicas sobre os objetivos e atividades, aconselhando seus vendedores a despendem 80% de seu

tempo com clientes atuais e 20% com clientes em potencial; ou 85% de seu tempo com produtos atuais e 15% com novos produtos. Contudo, a visão mais moderna afirma que os vendedores deveriam se preocupar mais com os clientes do que com as vendas, produzindo satisfação a esses clientes e obviamente, gerando lucros para a empresa, ou seja, a principal preocupação deve ser a criação de valor para o cliente em relações duradouras.

Portanto, os vendedores executam um papel muito importante em uma empresa. Um bom vendedor faz com que o cliente crie uma necessidade de obter o produto.

Para uma empresa obter uma boa equipe de vendas, é preciso fazer o recrutamento e a seleção de vendedores de maneira adequada, através de entrevistas ou testes. Após a seleção, os candidatos devem realizar um bom treinamento de vendas.

As vendas podem ser feitas por meio de visitas aos clientes (mais usual), ou por outras e várias maneiras, como em feiras e eventos, reuniões de vendas, seminários, por telefone ou internet.

Uma vez que a empresa tenha definido os objetivos de sua força de vendas, estará pronta para encarar as questões da estratégia, estrutura, tamanho e compensação ou remuneração da força de vendas.

Como as outras ferramentas de promoção, ao administrar a sua força de vendas, na venda pessoal a empresa tem que levar em consideração que esta também tem um papel importante no composto promocional, e que deve estar cuidadosamente coordenada com os outros elementos do mix de promoção no programa de comunicações integradas de marketing.

6.2.6 Relações públicas

Outra importante ferramenta de promoção é a publicidade – ou relações públicas.

Para Kotler e Armstrong (2003), as relações públicas consistem no desenvolvimento de bons relacionamentos com os diversos públicos da empresa visando à obtenção de publicidade favorável, construção de uma

boa imagem corporativa, impedindo ou revertendo a disseminação de boatos, histórias e eventos desfavoráveis à organização.

Segundo Limeira (2006), por meio das relações públicas são realizadas atividades de comunicação com o público, direta e indiretamente interessados na empresa, como os órgãos públicos, representantes do governo, legisladores, ativistas políticos, órgãos de representação social, líderes de opinião e a comunicação em geral, objetivando criar atitude favorável em relação à marca e às atividades da empresa.

As relações públicas são utilizadas para promover produtos, pessoas, locais, ideias, atividades, organizações e até mesmo nações. Os departamentos de relações públicas podem desempenhar qualquer uma das seguintes funções, ou todas elas simultaneamente, de acordo com Kotler e Armstrong (2003):

- **relações com a imprensa** – criação e colocação de informações de interesse público, em diferentes mídias, para atrair a atenção sobre uma pessoa, produto ou serviço;
- **publicidade de produto** – divulgar produtos específicos;
- **assuntos de interesse público** – construção e manutenção de relacionamentos com comunidades locais e nacionais;
- **atividades de lobby** – construção e manutenção de relacionamentos com legisladores e órgãos governamentais para influir em legislações e regulamentações;
- **relações com investidores** – manutenção de relacionamentos com acionistas, investidores e outros representantes da comunidade financeira;
- **desenvolvimento** – relações públicas com doadores ou membros de organizações sem fins lucrativos para conseguir apoio financeiro ou atrair voluntários;
- **comunicações corporativas** – promover a compreensão do funcionamento da empresa ou instituição.

Importantes ferramentas de relações públicas

Os profissionais de relações públicas (os RPs) utilizam várias ferramentas. Uma das mais importantes, dentre elas, é a **notícia**. Os profissionais de RP descobrem ou criam notícias favoráveis na imprensa sobre a empresa e seus produtos ou pessoal. **Discursos** ou palestras também podem criar publicidade para um produto ou empresa.

Outra ferramenta muito utilizada são os **eventos especiais**, como as coletivas de imprensa, reportagens, grandes inaugurações, *shows*, programas educacionais, campeonatos, dentre outros, elaborados para despertar o interesse de públicos-alvo.

Os profissionais de relações públicas também preparam diversos materiais para divulgação de suas empresas, como:

- **materiais escritos** – são relatórios, catálogos, livros, boletins, informativos, revista da empresa, para atingir e influenciar seus mercados-alvo;
- **materiais audiovisuais** – filmes, programas de exibição de *slides* e vídeos estão sendo cada vez mais utilizados;
- **materiais de identidade corporativa** – utilizados para criar uma identidade para a empresa que o público reconheça de imediato como logotipos, catálogos, placas, uniformes, cartões de visita, papelaria padronizada, formulários da empresa, edifícios ou fachadas personalizados, carros e caminhões padronizados. Todos estes exemplos tornam-se boas ferramentas de marketing, logicamente, se bem elaborados.

As empresas também podem contribuir com dinheiro e ações sociais para serviços de utilidade pública ampliando sua imagem perante o seu público.

PRATICANDO



Redes de franquias, como o McDonalds, Pizza Hut, O Boticário, e bancos como o Bradesco e o Itaú, usam suas fachadas como materiais de identidade corporativa, uma vez que, ao visualizarmos, conseguimos facilmente identificar do que se trata. A padronização de fachadas também é considerada publicidade. Pesquise outras franquias que utilizam a padronização de fachadas como uma ferramenta de relação pública.

Principais decisões de relações públicas de marketing

Como as outras ferramentas de promoção, ao considerar quando e como utilizar relações públicas em marketing, a administração deve definir seus objetivos de marketing, escolher as mensagens e veículos de RP, implementar o plano de RP e avaliar os resultados.

É difícil avaliar os resultados das relações públicas, uma vez que são utilizadas juntamente com outras ferramentas promocionais e seu impacto, muitas vezes, é indireto. Independente disto, as relações públicas da empresa devem estar bem coordenadas com as outras atividades promocionais do esforço de comunicações integradas de marketing (CIM).

6.3 Aplicando a teoria na prática

O uso da calça Levi's no trabalho

Nos dias atuais, o "traje desleixado", ou o uso de roupas informais, tornou-se popular nas empresas de todos os Estados Unidos e em países como o Brasil. Para algumas empresas, esta nova conduta poderia ser aplicada só nas sextas-feiras, para outras, na semana inteira. No entanto, alguns empregados levaram tão a sério as novas regras do informalismo que passaram a se apresentar de moletom e *jeans* rasgados, quando não, com chinelos de dedo.

Mas como os clientes e até mesmo os colegas viam isso? Era preciso definir um novo código de vestuário?

Quem aproveitou a brecha foi a Levi Strauss (Levi's), empresa que há mais de um século veste pessoas com roupas informais. A Levi's se posicionou como consultora de modas para as empresas, com o consentimento de seus diretores. As empresas solicitavam ajuda da Levi's, que fornecia informações de marketing que incluíam folhetos sobre como vestir-se adequadamente, listas de outras empresas que haviam adotado o traje informal, e vídeos de desfile de modas.

Antes de desenvolver este programa, a Levi's realizou uma pesquisa para determinar se o uso do traje informal havia se tornado uma tendência generalizada nas empresas. Depois que isso se verificou, a Levi's enviou um relatório informativo a 65.000 gerentes de recursos humanos e, subsequentemente, enviou o vídeo a mais de 7.000 empresas nos Estados Unidos. Além disso, a Levi's ofereceu desfiles de moda nos locais de trabalho e fez uma apresentação aos gerentes de recursos humanos que participavam de encontros de moda.

Todas essas estratégias se destinavam a estimular a demanda. Ajudando as empresas a conceberem um novo código de vestuário, que mesmo informal, gerava muita satisfação para os funcionários, através de desfiles de moda e outros recursos semelhantes, a Levi's encorajava os trabalhadores a comprar suas roupas em suas lojas. Alguns acreditam que a Levi's acelerou a passagem para o traje informal. Atualmente, nos Estados Unidos, 75% das empresas permitem aos trabalhadores o "traje informal", ao passo que poucos anos atrás apenas 37% o faziam.

A Levi's considera seus esforços uma boa estratégia de marketing, que tira partido de uma tendência do vestuário. A companhia gasta perto de 5 milhões de dólares para apoiar este esforço, mas poderia facilmente vender mais 11 milhões de peças de roupas por ano. Ela espera tornar-se global com uma campanha de marketing de 8 milhões de dólares chamada "A Missão". Planejou um anúncio de 32 páginas para jornais em Londres, Manila, Milão, Nova Iorque e em outros países do mundo. A campanha contratou atores para encenar demonstrações contra o antiquado e conservador traje executivo formal. A Levi's está alavancando sua marca nominal, ensinando aos homens como se vestir. E supõe-se que a empresa possua mensagens de marketing dirigidas também para as mulheres.

Fonte: adaptado de Churchill e Peter (2005) "Marketing: criando valor para os clientes".

Agora que você já leu o texto e está pensando sobre o assunto, responda: de que modo o sucesso da Levi's, com suas novas roupas para trabalho informais, depende da criação de consciência e da formação de uma imagem? Além disso, quais opções no composto das comunicações provavelmente terão mais sucesso na nova campanha, quando a Levi's globalizá-la? Por quê?

Chegou a uma resposta? Acompanhe!

Em um sentido muito real, a Levi's entrou em um novo mercado de produtos. Com um ingresso evidentemente precoce neste segmento promissor, a Levi's se estabeleceu como líder na concepção de roupas de trabalho informais. Para o sucesso e o crescimento da companhia é crucial o fomento à comunicação desta nova tendência da moda por todos os EUA e, depois, pelo mundo afora. A Levi's precisa continuar sendo inovadora e sensível para satisfazer as necessidades funcionais e de estilo dos consumidores ou correr o risco de perder participação de mercado para novos concorrentes.

Inicialmente, publicidade e propaganda serão as mais úteis e apropriadas. A companhia precisa rapidamente informar e comunicar notícias por meio do seus departamentos de relações públicas e propaganda desta tendência, para milhões de pessoas no mundo. Somente esses veículos de comunicação podem fazer isto de forma econômica e eficiente. Além disso, barreiras culturais, geográficas e de comunicação exigem que a Levi's adapte sua mensagem para que ela seja adequada a uma diversidade de consumidores. Mais tarde, quando a taxa de crescimento se reduzir e as cidades grandes e organizações forem alcançadas com a promoção geral, a Levi's poderá desenvolver vídeos especiais, desfiles de modas etc., especialmente projetados para determinados setores de atividades e que considerem aspectos singulares dos costumes e comportamentos sociais.

6.4 Para saber mais



Título: Comunicação integrada de marketing – uma visão global

Autor: CORRÊA, R.

Editora: Saraiva (SP)

Ano: 2006

Esta obra combina os principais conceitos e modelos na comunicação integrada de marketing. Para o autor, comunicação integrada de marketing ainda está em seu estágio inicial de conceituação, desenvolvimento e sistemas de implementação. Conseqüentemente, ainda existem muitas dúvidas e incertezas que irão sendo respondidas à medida que os estudos forem ocorrendo, registrando as experiências das empresas e agências de comunicação que se dedicam a este assunto.



Site: CONAR

URL: <<http://www.conar.org.br>>

No site do CONAR – Comissão Nacional de Autorregulamentação Publicitária, você pode obter informações sobre a instituição, códigos, ritos, regimentos, decisões de casos, legislação etc., dos meios publicitários no Brasil.



Site: Portal da propaganda

URL: <<http://www.portaldapropaganda.com.br>>

O Portal da Propaganda é um site especializado em notícias das áreas de propaganda e marketing, que visa não só informar, mas fomentar o crescimento do mercado e incentivar o profissionalismo. É também uma fonte de consulta para estudantes e profissionais das áreas pertinentes com artigos, entrevistas, agenda de eventos, TV portal, além de uma excelente ferramenta de busca.

6.5 Relembrando

Agora, podemos rever alguns pontos importantes sobre as comunicações integradas de marketing. Neste capítulo, você aprendeu que:

- o mix ou composto de comunicação ou promoção combina quatro elementos diferentes para criar a estratégia geral da comunicação de marketing: propaganda, promoção de vendas, venda pessoal e relações públicas/publicidade;
- a comunicação integrada de marketing (CIM) é uma abordagem que combina os elementos do composto das comunicações em um todo coerente para fornecer maior clareza e impacto de marketing, ou seja, a organização estabelece seus objetivos de marketing e decide como cada elemento do composto de comunicação pode sustentar esses objetivos;
- o modelo AIDA – atenção, interesse decisão e ação, é uma boa maneira de os comunicadores analisarem os esforços de comunicação de uma organização;
- a propaganda é qualquer forma paga de apresentação impessoal e de promoção de ideias, bens ou serviços efetuados por um patrocinador identificado;

- a promoção de vendas é a pressão de marketing exercida na mídia e fora dela por um período determinado e limitado visando ao consumidor, varejista ou atacadista, para estimular experiências com um produto, aumentar a demanda dos consumidores ou melhorar a disponibilidade do produto;
- a venda pessoal é a forma de comunicação persuasiva e interativa realizada por meio de contato pessoal, “face a face”, entre o representante da empresa e o cliente, objetivando eliminar as objeções deste e realizar a venda do produto;
- as relações públicas consistem no desenvolvimento de bons relacionamentos com os diversos públicos da empresa visando à obtenção de publicidade favorável, construção de uma boa imagem corporativa, impedindo ou revertendo à disseminação de boatos, histórias e eventos desfavoráveis à organização.

6.6 Testando os seus conhecimentos

- 1) Liste e explique os quatro elementos do mix de comunicação.
- 2) Quais são os principais objetivos da propaganda?
- 3) Explique o modelo AIDA.
- 4) Cite seis tipos de promoções de vendas e aponte seus objetivos de comunicação.
- 5) Defina relações públicas.

CAPÍTULO 7

PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIAS DE MARKETING

7.1 Contextualizando

O planejamento é fundamental para as empresas atingirem seus objetivos. Neste contexto, este capítulo descreve os princípios conceituais do planejamento, das estratégias e do processo de planejamento de marketing.

Primeiramente, discutiremos os conceitos preliminares das tipologias e classificações das estratégias empresariais e do planejamento. A seguir, conheceremos elementos de apoio às estratégias, na serventia de diretrizes básicas ao planejamento estratégico e de marketing, tais como visão, missão, objetivos e metas, além de ferramentas de análise ambiental e de portfólios empresariais. Veremos, também, algumas classificações das estratégias de marketing, que dependem de como a empresa pretende se comportar no mercado.

Por fim, como o foco deste capítulo é o planejamento de marketing, estudaremos definições, importância e objetivos dos planos, além de apresentar alguns modelos e processos de planejamento de marketing, na implementação, avaliação e controle.

Ao concluir este capítulo, você será capaz de:

- operacionalizar os conceitos preliminares e classificações das estratégias empresariais e do planejamento;
- comparar os elementos e ferramentas de apoio às estratégias e aos planos;
- compreender o desenvolvimento das estratégias de marketing;
- reconhecer a importância do planejamento de marketing;
- verificar modelos e etapas de planejamento de marketing.

7.2 Conhecendo a teoria

7.2.1 Conceitos de planejamento

Estratégia

Em tempos passados, o uso do termo estratégia estava relacionado ao emprego militar. A palavra é oriunda de *strategos*, um termo criado pelos antigos gregos, que significava um magistrado ou um comandante-chefe militar. Dentro do contexto militar, as estratégias deveriam levar em conta o ambiente e a geração de vantagem para vencer a guerra, e não necessariamente, destruir o opositor.

Saiba que a discussão dos aspectos militares de estratégia está nas mais antigas literaturas do mundo. Posteriormente, tais conceitos foram ampliados para os meios organizacionais, uma vez que a palavra “estratégia” se viu incorporada ao mundo dos negócios e começou a ser utilizada pelas organizações para significar a maneira pela qual se comportavam e agiam frente ao seu ambiente competitivo.

Alguns estudiosos, como Chandler e Ansoff (*apud* MAGALHÃES, 2005), no início da década de 1960, contribuíram para o uso do termo estratégia, associando-o ao ajustamento da organização ao ambiente, ao destacar que as decisões da empresa deveriam ser planejadas para viabilizar mudanças frente ao ambiente, à estrutura e aos processos organizacionais. Diante disto, muitos estudiosos buscaram definições e tipologias para o entendimento das estratégias empresariais.

Portanto, nos tempos atuais, podemos definir, com base nas ideias de Andrews (1980), que a estratégia empresarial consiste no padrão de decisões em uma empresa, que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produzindo as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e, ainda, definindo a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana, a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar aos seus acionistas, funcionários e comunidades.

A estratégia é a escolha deliberada de um conjunto de atividades para proporcionar valores objetivados pela organização, alinhando, assim, a

empresa ao mercado. Neste sentido, Porter (1992, 1997 e 1998), desenvolveu três estratégias genéricas, que são: **liderança nos custos; diferenciação e enfoque**, em que cada uma envolve um caminho fundamentalmente diverso para a vantagem competitiva.

O autor (1998) defende essas estratégias como a melhor forma de uma empresa conseguir competir e exceder o desempenho de outras de seu setor.

Quadro 1 – Estratégias genéricas de Porter

Liderança no custo	Se uma empresa pode alcançar e sustentar a liderança, considerando o custo total, então ela será uma competidora acima da média do setor, desde que possa comandar os preços na média da indústria ou perto dela.
Diferenciação	Se uma empresa procura ser única em seu setor, investindo em conhecimento e tecnologias, para inovar nos aspectos amplamente valorizados pelos compradores.
Enfoque	O enfoque pode ser no custo ou na diferenciação, ambas baseiam-se em seguimentos alvo.

Fonte: adaptado de Porter (1998)

Entende-se, dessa maneira, que o fundamento da **liderança de custos** é a empresa tornar-se produtora de baixo custo em sua indústria. Com isso, ela pode obter alta parcela de mercado ou outras posições vantajosas, bem como a simplificação na produção ou ampla linha de produtos partilhados. Como resultado, a empresa consegue margens altas (reinvestimentos), defesa contra concorrentes (pela margem), defesa contra compradores poderosos (pelo preço), defesa contra fornecedores poderosos (pela flexibilidade da margem), barreiras de entrada (pelo custo) e posição favorável em relação a produtos substitutos (pelo custo).

Já a **diferenciação** significa que a empresa é capaz de oferecer um produto que seja percebido pelo cliente como diferente de quaisquer outros, no âmbito daquela indústria. Como resultado, a empresa obtém margens altas (reinvestimentos), defesa contra concorrentes (pela lealdade dos consumidores), defesa contra compradores poderosos (pela falta de alternativas), defesa contra fornecedores poderosos (pela flexibilidade da margem e relativa insensibilidade ao preço), barreiras de entrada (pelo

próprio produto) e posição favorável em relação a produtos substitutos (pela lealdade do consumidor).

Por sua vez, o fundamento da estratégia genérica do **enfoque** é selecionar um grupo específico de consumidores, para atendê-los em detrimento de outros. Assim, a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito de forma mais eficiente e efetiva do que seus concorrentes que competem de forma ampla. As características específicas do mercado, somadas a estratégias de posicionamento, resultam em baixo custo ou alta diferenciação, ou ambas. A estratégia de enfoque pode abranger mais de um segmento ou diversos segmentos com fortes inter-relações. Todavia, a capacidade de otimização da empresa para qualquer segmento é diminuída com a ampliação do alvo.

As estratégias genéricas de **custos**, **diferenciação** e **enfoque** têm o objetivo de buscar vantagem competitiva. Cada uma das estratégias envolve caminhos diferentes e cabe à empresa escolher o tipo que considerar mais viável, já no início de seu planejamento estratégico. Vamos a uma definição?

DEFINIÇÃO



Vantagem competitiva – algo que a empresa **tem**, que os clientes **percebem**, e que faz com que **comprem** dela e não dos **concorrentes** (MAGALHÃES, 2005).

A escolha da estratégia que melhor conduza ao atendimento dos objetivos é, sem dúvida, uma tarefa difícil. Essa escolha exige uma avaliação da eventual vantagem competitiva que ela possa proporcionar, além dos recursos requeridos e da existência da sinergia em sua adoção.

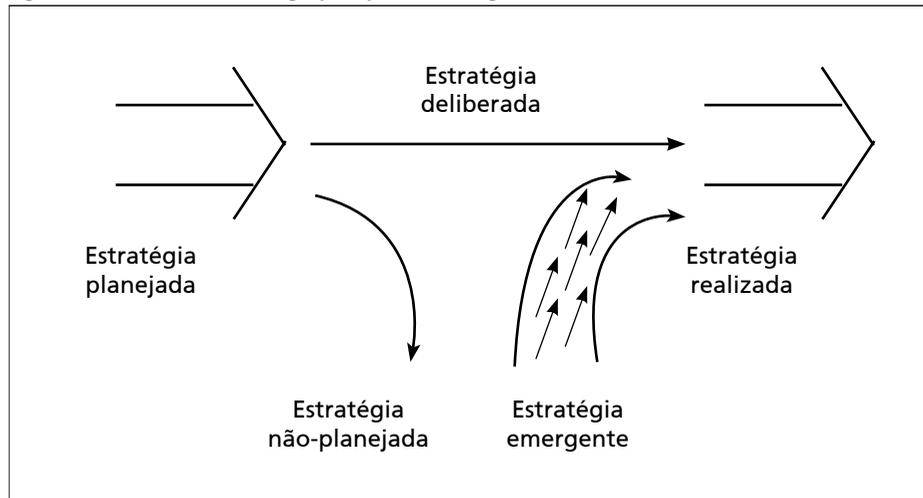
Podemos, então, concluir que a estratégia é um “casamento” entre organização e ambiente, em que a organização tem que pensar estrategicamente para assegurar uma vantagem competitiva. No entanto, não se pode definir estratégia de forma simplificadora, tendo em vista a complexidade que envolve as decisões estratégicas frente às nuances do ambiente. Mintzberg (1987) contribuiu para o esclarecimento do termo quando aponta a necessidade de

uma abordagem mais ampla para esta definição, criando, desta forma, “os 5 Ps da estratégia”, referindo-se à multiplicidade de definições.

Neste sentido, o autor (1987) afirma que a estratégia é um plano, um pretexto, um padrão, uma posição e uma perspectiva, considerando a possibilidade de inter-relações entre eles:

- **estratégia como um plano** – algum tipo de curso de ação conscientemente engendrado, uma diretriz ou um conjunto de diretrizes para lidar com uma determinada situação, com duas características essenciais: são preparadas previamente as ações para as quais se aplicam, e são definidas conscientes e deliberadamente;
- **estratégia como um pretexto (manobra)** – oriundas das estratégias como um plano, são manobras planejadas também conscientemente e deliberadamente para ludibriar os competidores/adversários;
- **estratégia como padrão** – abrange o comportamento resultante, sendo que a estratégia é a consistência no comportamento, seja pretendida ou não, isto é, um padrão em um fluxo de ações;
- **estratégia como posição** – uma maneira de colocar a organização frente ao ambiente, tornando-se uma força de mediação ou “harmonização”. Nota-se a relevância entre o contexto interno e externo;
- **estratégia como perspectiva** – altamente dependente da coalizão dominante, na qual o conteúdo das estratégias consiste não apenas em uma posição escolhida, mas na maneira enraizada de ver o mundo.

As definições de estratégias sugeridas por Mintzberg (1987), sejam como plano ou como padrão, podem ser independentes umas das outras, pois os planos podem não ser atingidos, enquanto os padrões podem surgir sem suspeita. Neste sentido, pode-se afirmar que as estratégias como planos são pretendidas, e as estratégias como padrões são consequências, conforme ilustra a figura a seguir.

Figura 1 – *Continuum da estratégia planejada à estratégia realizada*

Fonte: adaptado de Mintzberg (1987)

Quanto à inter-relação da definição de estratégia como perspectiva ou como posição, convém destacar que esta pode ser compatível como plano e/ou padrão. Neste sentido, encontram-se vários relacionamentos entre as definições, pois nenhum relacionamento isolado, nem qualquer definição única, assumem precedência sobre os demais. Nota-se, então, que as cinco definições citadas são inter-relacionadas e complementares.

Cabe notar que as classificações de Mintzberg (1987) possuem dois extremos de um *continuum*, as estratégias planejadas e as estratégias emergentes, resultando em “não realização” ou “realização” destas estratégias.

Em síntese, de acordo com esta tipologia, quando a empresa possui uma estratégia já planejada, chama-se de estratégia pretendida; porém, quando ela é executada, chama-se estratégia deliberada; já quando a organização deixa de implementá-la, é então definida como estratégia não realizada.

Pode acontecer de a empresa realizar ações que não estavam previstas, o que se denomina de estratégia emergente, ou seja, é o padrão de comportamento estratégico da empresa estabelecido ao longo do tempo.

Neste enfoque, Mintzberg (1987) aponta alguns tipos de estratégias, umas deliberadas e outras, em grande parte, emergentes, conforme podemos compreendê-las no quadro a seguir.

Quadro 2 – Estratégias deliberadas e emergentes

TIPOS	CARACTERÍSTICAS
Estratégia planejada	Intenções precisas são formuladas e articuladas por uma liderança e apoiadas por controles formais. Este é um tipo de estratégia altamente deliberada.
Estratégia empresarial ou empreendedora	As intenções existem como a visão pessoal, e não articuladas a um único líder, adaptáveis a novas oportunidades. Esta é relativamente deliberada, mas pode também ser emergente.
Estratégia ideológica	As intenções existem como a visão coletiva de todos os membros da organização, controladas formalmente. Esta é uma estratégia relativamente deliberada.
Estratégia guarda-chuva	Uma liderança com controle parcial das ações definindo metas estratégicas ou limites em campos de atuação. Consequentemente, esta é parcialmente deliberada (fronteiras de atuação) e também parcialmente emergente (padrões intrínsecos) – deliberadamente emergente.
Estratégia de processo	A liderança controla os aspectos processuais da estratégia, deixando o contexto da estratégia para outros. Novamente, esta é considerada parcialmente deliberada (relativamente ao processo) e parcialmente emergente (relativo ao conteúdo), logo deliberadamente emergente.
Estratégia desconectada	Os membros das subunidades mais distantes da organização produzem padrões nos fluxos de suas próprias ações, muitas vezes até divergindo dos propósitos da organização. Logo, é uma estratégia deliberada para os que a originam.
Estratégia de consenso	Através de ajustes mútuos, vários membros convergem em padrões que permeiam a organização na ausência de intenções centrais, logo, é estratégia emergente em sua natureza.
Estratégia imposta	O ambiente externo dita padrões em ações ou imposições diretas. Essa estratégia é organizacionalmente emergente, embora possa ser interiorizada e tornada deliberada.

Fonte: Magalhães (2011)

Mintzberg (1987) ainda coloca que a estratégia não é apenas uma ideia de como lidar com um “inimigo” em um ambiente de concorrência ou de mercado, como é tratada por grande parte da literatura. Devem ser levadas em consideração, questões fundamentais sobre organizações, como instrumento para a percepção coletiva de ação.

Por isso, torna-se necessário o uso de várias definições, principalmente no que diz respeito à compreensão dos processos pelos quais as estratégias se formam, ou seja, no planejamento.

Em outra perspectiva, Oliveira (2002) classifica as estratégias conforme a situação em que a empresa está, perante o mercado, podendo ser voltadas à **sobrevivência**, **manutenção**, **crescimento** ou **desenvolvimento**. Vejamos em detalhe:

- **estratégia de sobrevivência:** é o tipo de estratégia que deve ser seguido pela empresa quando não há mais alternativas, ou seja, somente quando o ambiente e a organização não apresentam uma situação favorável. Diante de uma estratégia de sobrevivência, a postura dos gestores, inicialmente, é a de parar os investimentos e diminuir os gastos ao máximo possível;
- **estratégia de manutenção:** é utilizada quando a organização está encarando dificuldades, ou espera se deparar com elas, e diante dessa situação adota atitudes preventivas;
- **estratégia de crescimento:** neste caso, ainda que a organização tenha predominância de pontos fracos, o ambiente está proporcionando situações que podem se tornar oportunidades. Geralmente, são nestas situações que o gestor aproveita para aumentar as vendas, realizar o lançamento de novos produtos etc.;
- **estratégia de desenvolvimento:** é o tipo de caso no qual existe a predominância de pontos fortes e de oportunidades. É neste momento que o gestor deve buscar desenvolver sua empresa. O desenvolvimento da empresa é feito em duas direções principais: mercados e clientes diferenciados e novas tecnologias.

Assim como as estratégias, o planejamento é uma forma de fazer com que a empresa reaja aos concorrentes com mais rapidez. Em um ambiente turbulento, faz-se necessário que a empresa trace estratégias competitivas, utilizando habilidades e competências, reconhecendo os atuais desafios impostos pelas mudanças no meio ambiente.

Planejamento

Observe que o planejamento é o processo de delinear ações a serem seguidas e estabelecer metas através da análise da situação atual da organização e do meio onde ela está inserida.

Oliveira (2002) descreve o planejamento como o desenvolvimento de um conjunto de ações que envolvem técnicas, atitudes administrativas e métodos de trabalho, com vista a avaliar as situações futuras, através de decisões presentes, da maneira mais eficiente e eficaz possível.

Portanto, é um processo contínuo e dinâmico de um conjunto de ações intencionais, integradas, coordenadas e orientadas para tornar realidade um objetivo futuro, de forma a possibilitar a tomada de decisões antecipadamente. É basicamente um molde teórico para uma atuação futura.

O plano pode referir-se não só à decisão de agir, mas também a “quem”, “quando” e “como” agir. A partir disto, constata-se que o planejamento é uma das funções administrativas mais importantes no contexto organizacional, pois é ele que facilita a tomada de decisões, com a redução de ocorrências de resultados negativos. O planejamento é uma atividade complexa e que deve ser continuada, adaptando-se às variações que vão surgindo com o decorrer do tempo, nas empresas e no mercado da qual estas fazem parte.

Em uma organização, o planejamento deve reverenciar alguns objetivos que são princípios fundamentais para alcançar resultados almejados. Os princípios podem ser gerais e específicos.

Os princípios gerais de planejamento, aos quais os gestores devem estar atentos, são quatro, segundo Oliveira (2002). Vamos conhecê-los no esquema a seguir:

- **princípio da contribuição aos objetivos** – o planejamento deve estar voltado aos objetivos máximos da organização, visando a alcançá-los em sua totalidade e em ordem de grandeza;
- **princípio da precedência do planejamento** – aponta o planejamento como tendo papel predominante no processo administrativo, uma vez que este se põe a frente das outras ações (organização, direção e controle), analisando o que deve ser feito e como fazê-lo;
- **princípio da maior penetração e abrangência** – este princípio pode realizar algumas mudanças no que se refere às características e atividades das empresas, apresentando necessidades, como por exemplo: treinamentos, substituições, desenvolvimento dos conhecimentos;

- **princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade** – neste sentido, o planejamento busca elevar os resultados e diminuir as falhas, assim o planejamento tem por objetivo proporcionar à organização uma conjuntura eficiente, eficaz e efetiva.

CONCEITO



Sob a ótica de Oliveira (2002):

- **eficiência** – resolver os problemas de forma adequada cumprindo com suas obrigações diminuindo os custos. Foco nos meios – processos;
- **eficácia** – realizar as tarefas com criatividade e de maneira correta, alcançando os objetivos e consequentemente aumentando os ganhos da empresa. Foco nos fins – resultados;
- **efetividade** – tornar possível à empresa a apresentação de resultados positivos ao longo do período e em termos globais.

Para que a empresa seja efetiva, é essencial que ela seja também eficiente e eficaz. A eficiência, eficácia e efetividade são importantes medidas para analisar se a empresa possui uma administração adequada pois, geralmente, os gestores trabalham com recursos escassos e limitados.

Quanto aos princípios específicos para aprimorar a atuação organizacional através do planejamento, temos:

- **planejamento participativo** – tem por finalidade o desenvolvimento do processo como um todo, promovendo sua elaboração pela própria empresa;
- **planejamento coordenado** – internamente, tudo na organização deve ser projetado de tal forma que uma coisa esteja interligada a outra, ou seja, de maneira interdependente, para que assim o resultado seja realmente eficiente;

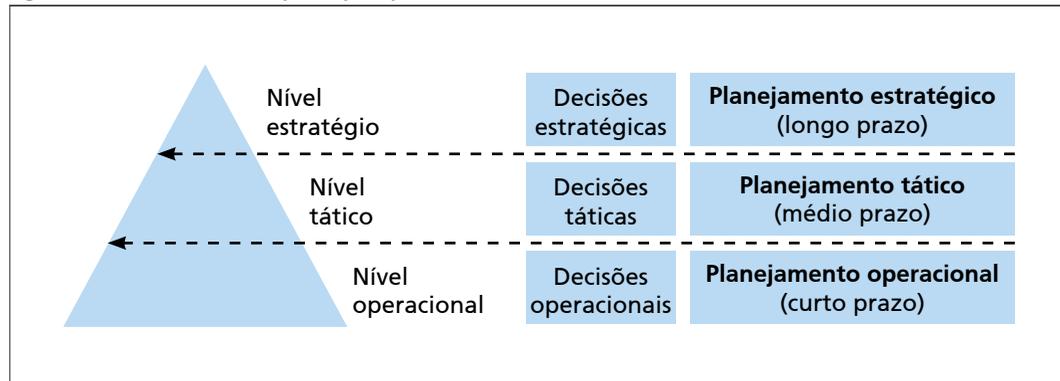
- **planejamento integrado** – as empresas devem promover planejamentos integrados em seus escalões;
- **planejamento permanente** – o planejamento deve estar sempre sendo atualizado pois, no decorrer do tempo, perde seu valor em virtude das constantes mutações do mercado.

O conhecimento dos princípios, ou objetivos gerais e específicos é de suma importância para a atuação dos gestores, pois serve de base sólida, na tomada de decisões em momentos significativos de uma empresa.

Agora, levando-se em conta o grau da hierarquia empresarial, na estrutura organizacional distinguem-se três tipos de planejamento:

- **planejamento estratégico** – é uma técnica administrativa que permite constituir a direção a ser seguida pela organização, tendo em vista o nível de otimização e interação na relação da empresa com o seu ambiente. Geralmente, é um planejamento de longo prazo, que exige muito conhecimento por parte dos planejadores;
- **planejamento tático** – sua finalidade não é analisar a empresa como um todo, mas tornar determinada área da empresa mais otimizada. Atuando em várias partes, desde os objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico, geralmente usado no médio prazo, que exige muita habilidade técnica por parte dos planejadores;
- **planejamento operacional** – são constituídos, fundamentalmente, por planos de ação ou planos operacionais, sendo formalizados, sobretudo, através de documentos escritos e metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Geralmente de curto prazo, ou seja, é usado nas operações triviais da empresa, exigindo atitudes operacionais por parte dos planejadores.

Figura 2 – Níveis de decisão e tipos de planejamento



Fonte: adaptado de Oliveira (2002)

Saiba que o planejamento estratégico é fundamental para a implantação das estratégias pretendidas pela empresa. É a partir dele que são desenvolvidos os outros planejamentos, como o financeiro, de produção, de recursos humanos e o de marketing.

Oliveira (2002) cita que o planejamento estratégico é um processo gerencial, que estabelece o rumo que a empresa deverá seguir e que busca aperfeiçoar a relação da empresa e seu ambiente.

Para Kotler e Armstrong (2003), o plano estratégico compreende adaptar a empresa, para que ela consiga obter vantagens nas oportunidades do ambiente mutável. Ou seja, um processo de manter um ajuste estratégico entre os objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades, como as de marketing, em um mercado em contínua mutação.

Da mesma forma, Las Casas (2007) ressalta que o planejamento estratégico da empresa deve estar em sintonia com o plano de marketing, que estabelece os objetivos, metas e estratégias do composto de marketing, destacando ainda, que é necessário que o plano esteja em harmonia com os objetivos que a empresa almeja em longo prazo, não esquecendo que ele deve analisar as demais áreas e funções do plano.

Segundo Churchill e Peter (2005), o planejamento estratégico está relacionado aos objetivos de longo prazo, focando em atividades que dão origem à criação de uma missão organizacional clara, além de metas e estratégias organizacionais que são capazes de proporcionar o alcance

dos objetivos. O planejamento estratégico inicia quando os gestores fazem uso de informações sobre o ambiente externo, bem como os pontos positivos e negativos da própria empresa, de modo a estabelecer uma visão de longo prazo.

Fundamentos estratégicos

A fundamentação estratégica é constituída pela abordagem da empresa e seus ambientes – interno e externo – e as mudanças ocorridas dentro dele. Sob a ótica de vários estudiosos, como Oliveira (2002), Tiffany (1998), Churchill e Peter (2005) e Las Casas (2006), para se elaborar um bom planejamento, torna-se necessário a análise de fundamentos estratégicos, como: visão, missão, objetivos e estratégias, e o comportamento da empresa em relação aos mesmos, no ambiente interno e externo da organização.

Visão

É importante que você saiba que a visão da empresa pode ser conceituada como uma premissa estabelecida para o planejamento estratégico, ou seja, são os limites que os gestores impõem e verificam dentro da organização durante um período de tempo.

A visão deve ser o resultado do consenso – e do bom senso – de vários gestores, pois constitui uma oportunidade de fazer observações importantes sobre a natureza do negócio, o seu setor de atuação, seus clientes e os produtos/serviços que oferece ou deseja oferecer.

Portanto, a **declaração de visão** corresponde a um conjunto bem elaborado e preciso de palavras, que determinam o caminho da organização ou traçam um perfil do que a empresa deseja ser, isto é, uma ou duas frases que anunciam aonde a empresa quer chegar ou que traçam uma perspectiva ampla do futuro da empresa. É a “bússola” da empresa.

A concepção da visão deve ser definida com muita precisão e deve estar em sintonia com os princípios estratégicos e operacionais de forma clara, para que todos possam alcançá-la.

Para Tavares (2000), a visão deve:

- estabelecer a direção da organização às realidades do mercado e do ambiente competitivo;
- orientar o estabelecimento de objetivos e metas e o detalhamento de ações;
- dar significado ao trabalho e motivar as pessoas;
- permear, ser entendida e compartilhada por todos os integrantes da organização;
- ser orientada por valores ou princípios.

A visão deve manter-se:

- desafiadora;
- vinculada à realidade;
- realista;
- flexível;
- atemporal.

A empresa deve analisar todo o aprendizado obtido sobre o mercado e ambiente de atuação, administração de alianças, parcerias, competências distintas e, principalmente, o potencial humano, para tornar a visão revolucionária na concepção, e evolucionária na ação.

Missão

Veja ainda que a missão de uma empresa compreende o motivo pelo qual a empresa existe. É dentro da missão que se devem estabelecer os propósitos da empresa, a forma como ela se posiciona diante do mercado e define a estratégia de macro e micro ambientes. Portanto, a **declaração de missão** é tida como a razão de ser da empresa.

Logicamente, a missão tem como objetivo atingir a **visão**, procurando relacionar o negócio atual ou futuro da empresa com a satisfação de alguma necessidade do ambiente, através da orientação das ações empresariais, da delimitação das análises estratégicas e da comunicação – interna e externa – do propósito de ser da organização.

Reforçando: a empresa precisa cumprir a **missão** para ser o que pretende na **visão**.

A missão precisa de consistência para manter seu desenvolvimento ao longo do tempo, criando novas demandas, ingressando em novos mercados, além de desenvolver produtos diferentes. Lembro a você que deve haver um monitoramento contínuo das tecnologias.

PRATICANDO



Pesquise na internet a visão e missão de grandes organizações. Em seguida, crie uma **visão** e uma **missão** para a empresa em que você trabalha, respondendo os seguintes questionamentos:

- Qual a razão de ser da empresa?
- Qual a natureza do(s) negócio(s) da empresa?
- Quais os tipos de atividades em que a empresa deve concentrar seus esforços no futuro?

Objetivos e metas

Os objetivos são alvos ou situações ideais. É nesse contexto que se estabelecem as formas como a empresa irá agir e por onde começar.

A **declaração de objetivos** é o resultado – quantitativo e qualitativo – que a empresa deve alcançar, em prazo determinado (**metas**), praticando a **missão**, para concretizar sua **visão** sendo competitiva no ambiente atual e no futuro. É de grande importância para a estratégia da empresa, porém, muitas vezes tal importância passa despercebida.

Sem objetivos bem elaborados e bem definidos, existirão inúmeros desperdícios de tempo, dinheiro e trabalho para se obter resultados necessários. Durante o procedimento de elaboração dos objetivos, se estes não forem elaborados nem discutidos de forma concisa e por um grupo de pessoas que anseiam por resultados semelhantes dentro da organização (estabelecido pela visão), a empresa fica sem um referencial claro.

De acordo com Churchill e Peter (2005), ao se estabelecerem objetivos, certas características devem ser levadas em conta:

- registrar os objetivos, por escrito, força a administração a refletir atentamente sobre eles e classificá-los em ordem de importância;
- tornar os objetivos mensuráveis formulando-os em termo de participação de mercado em unidades monetárias, por exemplo, permite que os planejadores avaliem se eles estão sendo cumpridos pela empresa;
- os objetivos devem ser formulados em linguagem simples. Isso facilita a compreensão de todos os funcionários;
- objetivos específicos definem o que deve ser feito e por quem.

Já as metas são a quantificação dos objetivos, ou seja, as etapas ou passos para se alcançar determinado fim. Os objetivos e as metas de uma organização devem-se iniciar através de uma análise ambiental.

Análise ambiental

Tavares (2000) ressalta que a análise ambiental consiste em identificar as forças ambientais em variáveis e indicadores. E, a partir daí, é possível classificá-las em quatro aspectos:

- **complexidade** – corresponde ao conjunto de variáveis que, em certo momento, influencia de forma positiva ou negativa a empresa, expressando-se de maneira distinta de acordo com as características de cada organização;
- **velocidade** – referente à intensidade da alteração nos indicadores de determinada variável que corresponde ao ambiente da organização;
- **duração** – período em que uma variável de mudança interfere, positiva ou negativamente, na vida da organização. Quando são identificadas mudanças lentas, mas duradouras, elas são denominadas tendências, e quando são mudanças rápidas, mas de curta duração, denominam-se modismo;
- **incerteza** – grau de previsibilidade das forças ambientais, que se classificam em baixas, médias ou altas. As ocorrências demográficas,

tais como pirâmide etária pela taxa de natalidade, podem ser previstas com maior segurança que as ocorrências econômicas ou tecnológicas.

A análise ambiental, de acordo Churchill e Peter (2005), rastreia as mudanças que podem ocorrer no ambiente e que, conseqüentemente, afetam as organizações e principalmente seus mercados e, dessa maneira, o comportamento de compra do consumidor e compradores organizacionais.

A análise ambiental em uma abordagem didática pode ser separada em ambiente externo – na identificação das ameaças e oportunidades – e ambiente interno – sob os aspectos dos pontos fortes e dos pontos fracos – relacionando isto à importância na elaboração das estratégias e o plano de marketing.

Vejam o que afirma Andrews (1980): a ferramenta adequada para o diagnóstico de cenários ambientais é a análise SWOT, um conjunto particular para quatro termos em inglês que significam forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*).

Churchill e Peter (2005) traduzem a análise SWOT como **análise PFOA** – potencialidades (pontos fortes), fragilidades (pontos fracos), oportunidades e ameaças, apontando que é um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão.

Ambiente externo

A **análise externa** estuda o ambiente em torno da organização. Nela, devem-se identificar os *stakeholders* ou grupos de relacionamentos, as oportunidades e as ameaças da empresa. Como já visto, entende-se por *stakeholders* ou grupos de relacionamento como sendo os atores, institucionais ou não, que influem ou sofrem influência da empresa, positiva ou negativamente. Cabe evidenciar que toda organização é um sistema aberto e, em decorrência disso, sofre influências externas.

Dessa maneira, uma empresa já constituída e com a missão definida deve dar atenção ao que a cerca, analisando o ambiente frequentemente, para a determinação da sua posição competitiva.

Em complemento, Tavares (2000) afirma que o ambiente externo proporciona as influências mais amplas e significativas para a organização. Geralmente, os principais sinais de mudanças ambientais são fracos e podem ser ignorados ou superdimensionados. A capacidade ou incapacidade da organização de prever e de lidar adequadamente com os sinais que precedem a maioria das grandes modificações, pode explicar grande parte dos sucessos e dificuldades com os quais ela se depara.

Convém enfatizar que Las Casas (2006) caracteriza as oportunidades como acontecimentos que trazem resultados favoráveis à empresa. Porém, o que corresponde como oportunidade a uma empresa, pode ser considerado ameaça a outra. Já as ameaças correspondem a qualquer atividade que, de alguma forma, se torne obstáculo ao desenvolvimento de uma organização ou que impeça que seus objetivos sejam alcançados.

Perceba que o ambiente externo da organização é quase impossível de ser controlado, no entanto, a empresa pode aprender a aproveitar as oportunidades e a se resguardar das ameaças. Fazendo uma analogia: a empresa não pode fazer parar de “chover”, mas pode usar um “guarda-chuva” para continuar caminhando protegida, enquanto as outras empresas ficam paradas esperando parar de “chover”.

Portanto, podemos sintetizar que as ameaças são as situações do meio ambiente que colocam a empresa em risco, em contra partida, as oportunidades são as situações do meio ambiente que a empresa pode aproveitar para aumentar sua competitividade.

Ambiente interno

A análise interna tem como objetivo investigar internamente a organização, visando sempre o cumprimento da missão, por meio da identificação dos pontos fortes e fracos, e de sua correlação com as oportunidades e ameaças.

Em complemento a esta posição, Oliveira (2002) sustenta que a análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e as qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fracos e fortes da empresa deverão ser determinados diante de sua atual posição produto-mercado.

Além dos pontos fortes e fracos da empresa, deve-se considerar os pontos neutros, que são aqueles que não estão sendo considerados deficiências ou qualidades da empresa. Como o planejamento é um processo dinâmico, estes pontos neutros vão sendo enquadrados como pontos fortes ou pontos fracos ao longo do tempo.

Em síntese, podemos afirmar que os pontos fortes são características competitivas que colocam a empresa em vantagem frente às concorrentes, já os pontos fracos são as características competitivas que a colocam em desvantagem.

Estrategicamente, a empresa precisa manter seus pontos fortes e reduzir, ou se possível eliminar, os pontos fracos. Outra alternativa, também estratégica, é identificar na análise ambiental os pontos fracos dos concorrentes e tê-los como ponto forte internamente, trazendo desta forma diferenciais para obter vantagem competitiva sustentável.

Por meio do quadro a seguir, Churchill e Peter (2005) exemplificam alguns tipos de questões consideradas em uma análise interna e externa – SWOT.

Quadro 3 – Exemplos de questões em uma análise SWOT

AMBIENTE INTERNO	
FORÇAS	DEFICIÊNCIAS
Recursos financeiros	Falta de direção estratégica
Marcas bem conhecidas	Altos custos
Habilidades tecnológicas	Instalações obsoletas
AMBIENTE EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Novos mercados potenciais	Nova concorrência
Novos produtos potenciais	Crescimento lento do mercado
Queda de barreiras comerciais internacionais	Novas regulamentações

Fonte: adaptado de Churchill e Peter (2005)

Análise de portfólio

As empresas muitas vezes estão em mais de uma linha de negócio, como o Grupo Votorantim, que atua nas áreas de cimento, energia, metalurgia, papel e celulose, química, agronegócios e financeiro. Isto garante ao grupo um portfólio de **unidades estratégicas de negócio (UEN)**.

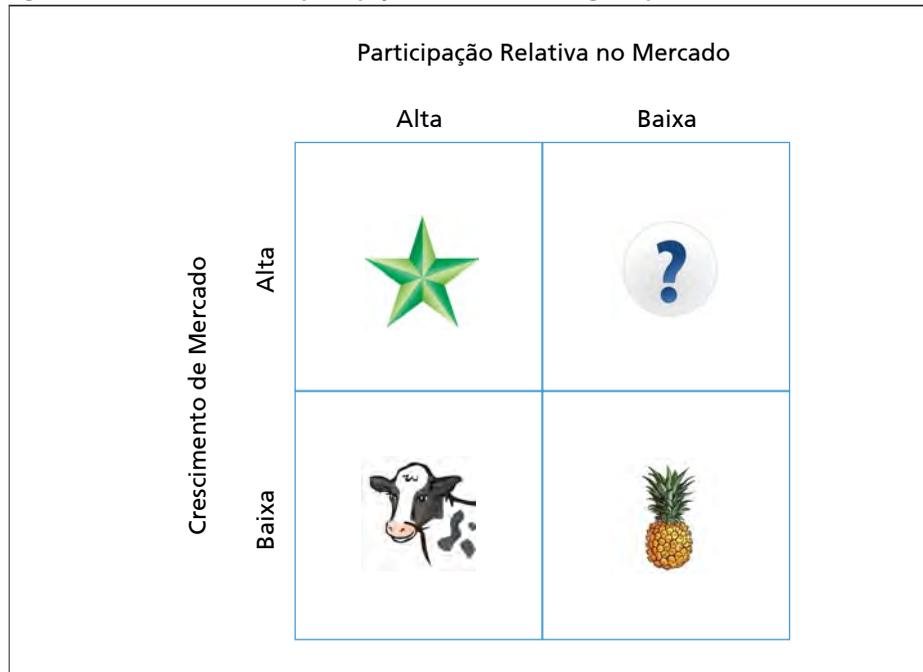
A unidade estratégica de negócio é uma parte da organização que tem missão distinta, ou seja, vende um produto ou um grupo de produtos similares e pode ter um planejamento independente de outras unidades desta empresa.

O propósito da análise de portfólio da empresa, de acordo com Churchill e Peter (2005), é classificar cada UEN a fim de ajudar os gerentes a selecionar estratégias. Duas técnicas são: a matriz de crescimento/participação do Boston Consulting Group (BCG) e a matriz de atratividade do setor/força comercial da General Electric.

Como já vimos, quando estudamos o ciclo de vida de produto, a matriz de crescimento/participação do Boston Consulting Group mede a empresa de acordo com a participação no mercado e a taxa de crescimento do setor. Podemos relembrar os setores no esquema e na figura a seguir:

- **estrelas** – alta participação no mercado em setor de grande crescimento. Mercados com crescimento rápido tendem a atrair muita concorrência, aumentando o dispêndio da empresa para proteger e ampliar a participação. O ideal é que as estrelas se transformem em vacas leiteiras;
- **vacas leiteiras** – alta participação no mercado em setor de pouco crescimento. Com a concorrência menos intensa, a taxa de crescimento é associada a uma liderança no mercado;
- **abacaxis** – baixa participação no mercado em setor de pouco crescimento. Geralmente atendem poucos clientes fiéis, pouco lucrativos, não sendo uma fonte importante de renda. A tendência natural é que a empresa abandone este mercado;
- **pontos de interrogação** – baixa participação no mercado em setor de grande crescimento. Alcançar um mercado pode ser custoso, mas se os pontos de interrogação tiverem potencial de longo prazo podem se tornar estrelas ou vacas leiteiras.

Figura 3 – Matriz de crescimento/participação do Boston Consulting Group (BCG)



Fonte: adaptado de Churchill e Peter (2005)

Para Las Casas (2006), a análise de portfólio por meio da matriz BCG deve ser associada ao ciclo de vida dos produtos, que compõem tal portfólio, ilustrado no quadro a seguir.

Quadro 4 – Matriz de portfólio: classificação de produtos

CARACTERÍSTICAS	CICLO DE VIDA DO PRODUTO			
	INTRODUÇÃO	CRESCIMENTO	MATURIDADE	DECLÍNIO
Matriz BCG				
Variáveis financeiras (lucros)	Perdas	Crescendo	Declinantes	Declínio e perdas
Dividendos caixa	Nada	Pequeno crescimento	Crescendo	Grande nada
Alavancagem financeira	Alta	Alta	Decrescendo	Baixa

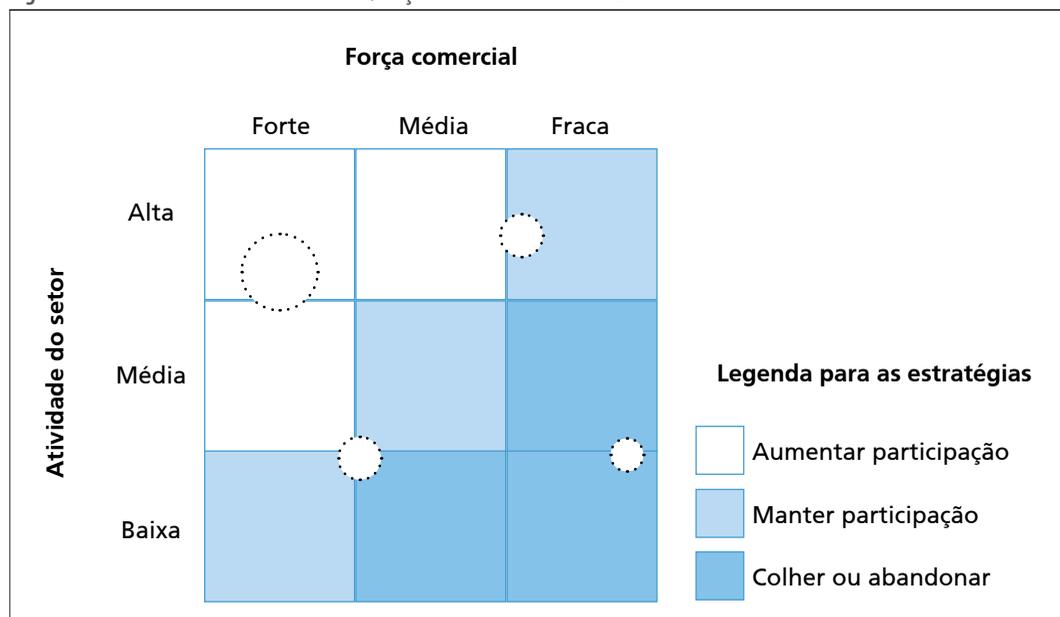
Fonte: adaptado de Las Casas (2006)

Já a matriz de atratividade do setor/força comercial da General Electric (GE), para análise de portfólio, inclui informações sobre os pontos fortes e a atratividade da empresa. Inclui também informações sobre as necessidades dos mercados e a posição competitiva da organização, classificando as UENs em duas dimensões: **atratividade do setor** e **força comercial da empresa**.

Os critérios utilizados são os fatores de mercado, fatores competitivos, fatores financeiros e econômicos e fatores tecnológicos.

- **fatores de mercado:** tamanho, participação da empresa no mercado, diversidade de segmentos e participação da empresa em diversos segmentos;
- **fatores competitivos:** tipos de concorrentes, nível e tipo de integração da empresa;
- **fatores financeiros e econômicos:** margens de contribuição, alavancagem por meio de escala e barreiras que bloqueiam a entrada de competidores;
- **fatores tecnológicos:** maturidade e volatilidade, capacidade de lidar com mudanças e nível de tecnologia da empresa.

Figura 4 – Matriz de atratividade do setor/força comercial da General Electric



Fonte: adaptado de Churchill e Peter (2005)

7.2.2 Estratégias de marketing

As estratégias de marketing devem ser uma decorrência natural dos objetivos organizacionais (visão, missão e objetivos), descrevendo como esses devem ser alcançados.

Para Kotler (1998), o marketing estratégico é uma ferramenta de análise de oportunidades, escolha dos objetivos, formulação de planejamento, implementação, execução, entre outros procedimentos. Portanto, o profissional de marketing possui um trabalho ligado ao produto e à empresa, que se inicia muito antes do lançamento de um novo material e terá fim muito após sua venda.

O marketing estratégico deve estar envolvido em todos os estudos a respeito de mercado, clientes, valores, tendências, tecnologia e suas necessidades, realizando testes e analisando a viabilidade de produtos em seus mercados. Ele também está ligado à divulgação e comunicação entre os envolvidos, para que o público encontre o produto que deseja e a empresa encontre consumidores.

Corroborando, Jones (2006) aponta que as primeiras decisões estratégicas que devem ser tomadas são as referentes ao mercado-alvo e ao posicionamento de mercado. A estratégia identifica qual escolha, entre um número quase infinito de possibilidades, será a mais eficaz para a empresa, em um determinado momento. As estratégias aplicam variadas ferramentas de marketing para a situação específica e atual. No entanto, como aqui estamos tratando de marketing, focaremos nos elementos que o compõe.

Vários autores, como Jones (2006), Westwood (2005), Kotler (1998) e Las Casas (2006), mencionam que os 4Ps (produto, preço praça, promoção) devem ser considerados as ferramentas básicas da estratégia de marketing. Ou seja, as estratégias individuais devem ser agrupadas sob os títulos dos quatro principais elementos do composto mercadológico:

- as estratégias que se relacionam aos produtos;
- as estratégias que se relacionam ao estabelecimento de preços;
- as estratégias que se relacionam à distribuição;
- as estratégias que se relacionam à promoção/comunicação.

Westwood (2005), argumenta que toda estratégia tem um objetivo, independente de qual elemento dos 4Ps seja. Esse objetivo pode ser de **ataque**, de **desenvolvimento** ou de **defesa**, ou ainda, uma combinação entre eles. Vejamos:

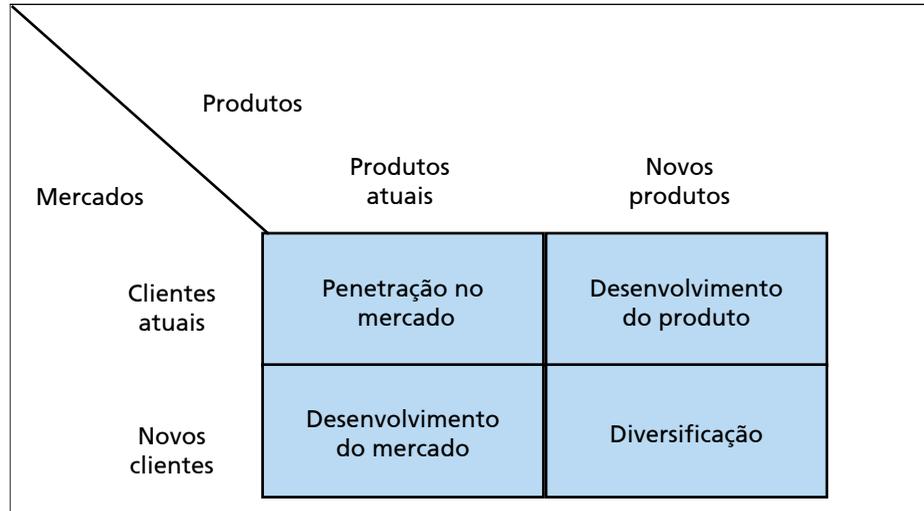
- **ataque**: visa à conquista de novos clientes, por meio de maior participação de mercado;
- **desenvolvimento**: busca oferecer aos clientes atuais mais opções;
- **defesa**: foco na manutenção dos clientes existentes.

A definição das estratégias de marketing também varia de acordo com o estágio do ciclo de vida do produto. Com exceção das que pretendem extinguir ou abandonar um mercado-alvo com seu produto em fase de declínio, as empresas geralmente buscam crescimento ou desenvolvimento. Neste sentido, Churchill e Peter (2005) classificam as estratégias de marketing quanto ao crescimento, apontando quatro tipos de estratégias a serem adotadas de acordo com a necessidade de crescimento da empresa, conforme pode ser verificado no esquema a seguir:

- **estratégias de penetração no mercado** – estratégias de crescimento pela venda de uma maior quantidade dos produtos existentes da organização para seus clientes existentes, como por exemplo, incentivar os compradores a descobrir novas formas de usar o produto;
- **estratégias de desenvolvimento do mercado** – estratégias de crescimento pela venda de produtos existentes a novos clientes, como por exemplo, abrir novos mercados ainda não abrangidos;
- **estratégias de desenvolvimento de produtos** – estratégias de crescimento pelo desenvolvimento de novos produtos para servir clientes já existentes. Como o caso da Apple, que de tempos em tempos lança uma nova versão do iPhone, cada vez mais sedutor;
- **diversificação** – estratégias de crescimento pelo atendimento a novos clientes por meio da oferta de novos produtos. São apropriadas em situações onde existem poucas oportunidades de crescimento. As estratégias de diversificação requerem novas habilidades, novas técnicas e novos recursos.

Na figura a seguir, podemos compreender melhor os tipos de estratégias de crescimento e suas características.

Figura 5 – Estratégias de crescimento: matriz produto/mercado



Fonte: Churchill e Peter (2005)

7.2.3 Processo de planejamento de marketing

Definições, importância e objetivos do plano de marketing

O planejamento de marketing é um instrumento gerencial de extrema importância para se obter sucesso nas organizações.

Existem algumas abordagens sobre o tema, na qual autores como Kotler (1998), Las Casas (2007), Jones (2006) e Churchill e Peter (2005), expressam as definições, a importância e os objetivos, além da forma e das etapas que são necessárias para a consolidação do planejamento e mais especificamente dos planos de marketing.

DESAFIO

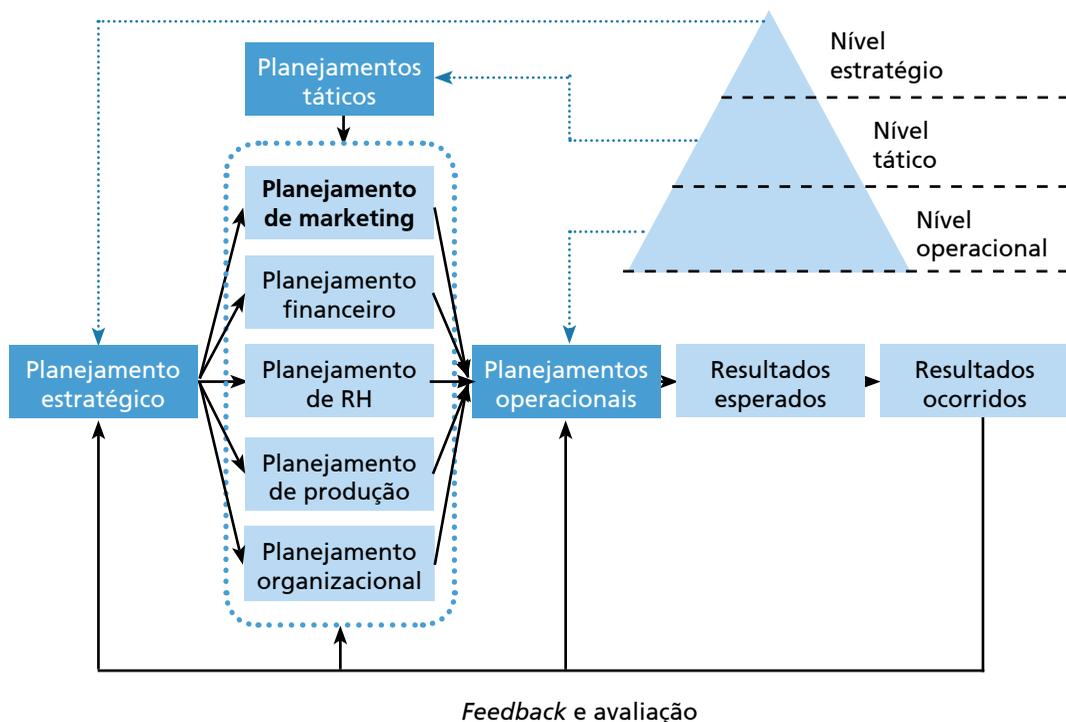


Qual a diferença entre planejamento estratégico e planejamento de marketing? Investigue.

A redação do plano de marketing é um processo que organiza o planejamento estratégico do departamento de marketing.

Para compreendermos melhor, podemos visualizar a figura a seguir, relacionada à estrutura hierárquica das decisões organizacionais com o planejamento.

Figura 6 – Desenvolvimento de planejamentos organizacionais



Fonte: adaptado das ideias de Oliveira (2002)

Segundo Las Casas (2006), o planejamento de marketing é um planejamento tático, pois se refere a uma atividade específica. Entretanto, o plano de marketing tem seus objetivos determinados a partir dos objetivos apurados no planejamento estratégico.

Perceba que no planejamento estratégico definem-se os rumos gerais, como visão, missão e objetivos da empresa como um todo. Geralmente tais definições são de longo prazo e formuladas pelo alto escalão da empresa. Já as decisões táticas, promovidas pelas gerências, devem seguir as estratégias mestras do planejamento maior.

Kotler (1998) destaca que uma empresa precisa estabelecer os planos de marketing para cada área de ações de marketing, o que implica seis tipos de planos:

- planos de marketing de marca;
- planos de marketing por categoria de produto;
- planos para novos produtos;
- planos por segmento de mercado;
- planos por mercado geográfico;
- planos por cliente.

De maneira mais ampla, o plano de marketing consiste no resultado final obtido através do planejamento de marketing, ou seja, um documento escrito que contém todas as informações e estratégias planejadas para os esforços de marketing de uma empresa.

Concordando com esta linha de raciocínio, Jones (2006) afirma que o plano de marketing é uma ferramenta com a finalidade de promover a estratégia, ou seja, estabelece um apoio valioso para a estratégia de marketing de uma empresa.

Cobra (1991) ressalta os possíveis benefícios de um plano de marketing, listados no esquema a seguir:

- estimula a otimização dos recursos da empresa;
- estabelece responsabilidades e planeja tarefas;
- coordena e unifica esforços;
- cria consciência de que existem obstáculos a serem superados;
- identifica oportunidades de mercado, constituindo-se numa fonte de informação e num parâmetro de desempenho de marketing;
- facilita o avanço progressivo em direção às metas da empresa.

Observando cuidadosamente os métodos para descrevê-lo, o grupo de marketing se movimenta, etapa por etapa, na ação da programação estratégica. Mediante essa atividade, em que diferentes resultados são analisados e sintetizados, as escolhas são estudadas e decisões são tomadas.

Compor um plano de marketing leva o grupo desse campo a pensar e a tomar iniciativa de forma antecipada. Os diversos estados da organização trabalham atrelados para impedir confusões e falhas.

O plano de marketing, quando aplicado, serve para conduzir os afazeres dos diferentes setores dentro de uma empresa, apresentando assim os cálculos dos diferentes setores, visando convencer a gerência a requerer os recursos necessários para o cumprimento do plano, ou seja, o seu público é principalmente interno, mas ele também pode ser lido por pessoas que não pertencem à organização.

No exterior da empresa, o plano de marketing pode ser empregado para convencer investidores a proverem recursos para a empresa, para estimular os sócios a tomar parte de planos característicos ou para atrair outras organizações a instituir relações de cooperação ou parcerias.

Um plano com qualidade precisa descrever, para os indivíduos do setor de marketing, o que eles precisam fazer, em que tempo e com quais recursos. O plano, quando bem feito, auxilia a descobrir alguma coisa que foi esquecida ou deixada para finalizar por último. Ele deve garantir que as responsabilidades sejam conhecidas por todos, para que uma atividade fundamental não deixe de ser feita por falta de informação do responsável. Um plano de marketing deve, ainda, impedir que se tirem conclusões impróprias quanto aos atos dos adversários. Precisa promover confiança nas direções a serem tomadas, com ressalva dos casos mais aprofundados e aleatórios.

O trivial de todos os planos de marketing adequados é que eles identifiquem e avaliem as condições de mercado que atuam, focalizando seu empenho em prioridades que acrescentam valor à empresa e fornecem subsídios suficientes para poderem ser praticados e analisados. O procedimento de composição do plano e a qualidade das informações contidas nele são mais importantes do que o formato utilizado.

O plano de marketing deve ser simples e direto, sendo assim de fácil compreensão, demonstrando as metas, as estratégias e o custo da execução.

Em síntese, para Jones (2006), um bom plano de marketing tem as seguintes características:

- **bem organizado** – flui de maneira lógica e facilita a busca de informações;

- **claro** – fácil de ler e entender, utiliza diagramas, gráficos e informações dispostas em tópicos;
- **completo** – com um nível de análise e detalhe apropriado às necessidades da empresa;
- **coerente** – internamente, com a política da empresa e com as informações de mercado;
- **honesto** – com citações de fontes, utilização de premissas explícitas;
- **racional** – com análises que levam as conclusões e recomendações;
- **persuasivo** – com bases que sustentam as recomendações, com justificativas de decisões;
- **atual** – revisado e atualizado de acordo com a velocidade de mudança no setor.

Saiba ainda que o plano de marketing deve ser sempre lembrado e revisado, direcionado para as atividades do dia a dia, e precisa encaminhar as atividades de maneira coerente.

Por fim, o plano de marketing é cultivado como um documento histórico. A conservação desse documento permite à organização delinear tendências e examinar como a atuação de marketing interfere na conduta do consumidor.

Através do plano, a equipe de marketing recorda suas estratégias e metas anteriores, o que foi alcançado e os pontos onde fracassou. Além disso, este documento proporciona um ponto de vista geral que serve de norte para novos gerentes e funcionários.

Modelos e etapas de um plano de marketing

Ainda que os planos de marketing sejam diferenciados uns dos outros, para Jones (2006), todos devem conter passos que abordem sobre os seguintes assuntos:

- **páginas de apresentação** – esta seção apresenta dados sobre o relatório em si, auxiliando o leitor a perceber o conteúdo do plano de marketing e a localizar o que deseja;
- **descrição geral da situação atual do mercado** – esta seção apresenta os assuntos principais de mercado, sendo considerada uma perspectiva resumida da análise de mercado;

- **objetivos** – esta seção determina a forma de reação da empresa diante do mercado;
- **estratégias** – esta seção apresenta a forma pela qual o grupo de marketing vai alcançar as metas do plano;
- **implementação** – esta seção apresenta o roteiro de ação no plano acabado, como um exame de realidade no processo;
- **análises** – esta seção torna proveitosa os dados disponíveis;
- **resumo** – esta seção proporciona uma exposição breve do plano, contendo as informações principais de forma simples e resumida.

Também de maneira simples, Kotler (1998) propõe como conteúdo do plano de marketing os seguintes itens, demonstrados no quadro a seguir. Vejamos.

Quadro 5 – Seções de um plano de marketing

I. Resumo executivo e sumário	Apresenta uma rápida visão geral do plano.
II. Situação atual de marketing	Apresenta antecedentes relevantes sobre vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes, distribuição e macroambiente.
III. Análise de oportunidades e questões	Identifica as principais oportunidades/ameaças, forças/fraquezas e questões relacionadas à linha de produtos.
IV. Objetivos	Define as metas financeiras e de marketing do plano em relação a volume de vendas, participação de mercado e lucros.
V. Estratégia de marketing	Apresenta a abordagem geral de marketing que será utilizada para alcançar os objetivos do plano.
VI. Programas de ação	Apresenta programas especiais de marketing projetados para atingir os objetivos do negócio.
VII. Demonstrativos de resultados projetados	Projeta os resultados financeiros esperados do plano.
VIII. Controles	Indica como o plano será monitorado.

Fonte: Kotler (1998)

Las Casas (2007), de maneira mais sistemática, sugere o uso de formulários para os planos de marketing, orientando os passos que devem ser tomados e quais informações devem ser incluídas em cada um dos passos, demonstrado no quadro a seguir.

Quadro 6 – Roteiro simplificado para um plano de marketing

PLANO DE MARKETING						
1. Análise ambiental						
1a. Ameaças e oportunidades						
EVENTOS	AMEAÇAS		OPORTUNIDADES		SUGESTÕES	
1b. Pontos fortes e pontos fracos						
ASPECTOS ANALISADOS	CONCORRENTE 1		CONCORRENTE 2		EMPRESA X	
Pessoal	Ponto forte	Ponto fraco	Ponto forte	Ponto fraco	Ponto forte	Ponto fraco
Quantidade						
Qualificação						
Equipamentos						
Capacidade instalada						
Tecnologia						
Finanças						
Recursos financeiros						
Possibilidade de obtenção de empréstimos						
Marketing						
Produto						
Preço						
Distribuição						
Propaganda						
Equipe de vendas						
Promoção						
2. Objetivos						
a. Quantitativos						
b. Qualitativos						

3. Estratégias de marketing			
3a. Público-alvo			
3b. Posicionamento			
3c. Estratégia do composto			
Produto			
Preço			
Distribuição			
Promoção			
4. Plano de ação			
ATIVIDADES	ENCARREGADO	PERÍODO	ORÇAMENTO
5. Projeção de vendas e lucros			
PERÍODO	VENDAS	LUCROS	OBSERVAÇÕES

Fonte: adaptado de Las Casas (2007)

Na estrutura proposta pelo autor, o passo inicial para desenvolver um plano de marketing é realizar uma análise ambiental. Existe a necessidade de determinar qual a condição atual da organização para constituir uma estratégia em harmonia com as tendências atuais e futuras. Este item do diagnóstico é muito relevante e muito simples, depende somente de informações atualizadas. Nesta etapa de análise ambiental cabe ainda identificar quais as variáveis fundamentais de marketing que atingem o negócio como, por exemplo, variáveis econômicas, políticas, tecnológicas, demográficas, além da concorrência e legislação.

Observe que o passo seguinte é definir as ameaças e as oportunidades de cada acontecimento. Nem todos os acontecimentos ocasionam ameaças ou oportunidades, mas é fundamental avaliar os acontecimentos em grupo, para obter o maior número possível de ideias sobre como balancear os pontos fortes e fracos da empresa e atingir resultados favoráveis, ou pouco desastrosos.

Lembrando que os pontos fortes são todos os aspectos que proporcionam vantagem competitiva da organização em relação aos

concorrentes ou ao desempenho de alguma atividade, e os pontos fracos são todos os fatores que possuem interferência negativa nessa habilidade.

Por sua vez, os objetivos servem de guia para o administrador. Estabelecer os objetivos deve ser um dos primeiros passos do processo de planejamento, uma vez que apenas assim será possível elaborar uma estratégia adequada às mais variadas circunstâncias. Os objetivos, embora pareçam simples na formulação, podem ser responsáveis por sucessos ou fracassos nas estratégias de marketing.

As estratégias de marketing são definidas após a determinação dos objetivos, na elaboração do plano de marketing. Nessa etapa, utilizam-se dados coletados juntamente com os objetivos estabelecidos para dar seguimento aos passos seguintes que são público-alvo, posicionamento e estratégia do composto de marketing (produto, preço, distribuição e promoção).

O plano de ação é a parte que praticamente determina o que, quem, quando e quanto tais ações necessitam para que sejam executadas.

Na projeção de vendas e lucros é possível usar ferramentas quantitativas e qualitativas de previsão e controle.

Os profissionais de marketing, de acordo com Churchill e Peter (2005), podem usar uma combinação de técnicas de previsão para entender e melhorar sua perspectiva de demanda no plano de marketing, expostos no quadro a seguir.

Quadro 7 – Técnicas de previsão

TÉCNICA	BENEFÍCIOS	LIMITAÇÕES
Métodos Qualitativos		
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 para 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 insights 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.
Métodos Quantitativos		
Análise de tendências	Rápido; barato; eficiente quando os fatores de demanda e ambiente são estáveis.	Pressupões 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 e Peter (2005)

Os planejadores não devem se preocupar com a simplicidade dos planos. Estes são os preferidos, até mesmo nas grandes organizações. Os planos podem ser simples, desde que contenham as partes principais, com informações fidedignas e que ajudem na tomada das decisões. Cabe ao profissional de marketing escolher e adaptar aquele que melhor atenda às especificidades de sua organização.

Implementação, avaliação e controle

Segundo Jones (2006), a seção de implementação de um plano de marketing serve como um roteiro de ação no plano terminado e como um “teste da realidade” no processo.

O plano deverá ser executado e avaliado, e a praticidade deve ser incorporada, para que não ocorram obstáculos à sua utilização pela gerência. Através desta avaliação, será possível obter dados como prazos, recursos, benefícios e responsabilidades do processo.

Churchill e Peter (2005) propõem algumas perguntas para a avaliação de um plano de marketing, relatadas a seguir.

Algumas perguntas para avaliar o plano de marketing

- Os objetivos são claros? Específicos? Mensuráveis? Desafiadores, porém alcançáveis?
- Os setores em crescimento foram identificados? E os que estão estagnados? E os que estão em declínio?
- Quem são os principais concorrentes? Quais são suas participações no mercado? Como os concorrentes estão posicionados? Para onde eles se direcionam?
- Quais são as forças da empresa? E as deficiências?
- O plano tira vantagem das competências e vulnerabilidade da empresa?
- Quais são os mercados-alvo? Por que as pessoas compram o produto? Quem toma as decisões de compra?
- Os produtos e serviços atendem às necessidades e aos desejos dos mercados-alvo? Como as demandas ou tendências dos usuários irão afetá-los?
- Quais são as melhores maneiras de promover os produtos para os clientes? Que informações eles desejam? Como eles as obtêm?
- Onde os clientes gostam de comprar? Que tipos de lojas ou outros pontos de venda? Onde elas devem estar localizadas? Que intermediários podem comercializar a linha?
- Como os preços se comparam com os da concorrência? Os níveis de qualidade são similares? Os clientes são poucos ou muito sensíveis ao preço no mercado-alvo?
- Quais são os custos e benefícios do plano? A empresa tem os recursos necessários para colocá-los em prática?

Fonte: adaptado de Churchill e Peter (2005)

De maneira quantitativa, os demonstrativos financeiros devem apresentar tanto dados do passado, como também projeções futuras, para que seja possível avaliar se o plano é financeiramente possível e lucrativo.

Nesta fase, as estratégias são colocadas em prática. A comunicação entre os funcionários deve funcionar de maneira eficiente para que o plano de marketing funcione bem. Também são colocados em prática os cronogramas e orçamentos específicos e a distribuição das responsabilidades, ou seja, devem-se identificar pessoas ou departamentos, que serão responsáveis por desempenhar um papel estratégico e alcançar os objetivos. Nesta etapa, é fundamental que cada estratégia do plano seja desenvolvida por atividades distintas, e que cada etapa tenha um orçamento, um profissional responsável e um prazo determinado.

Um último processo da implementação é chamado de avaliação e controle, necessário para acompanhar o processo e medir o desempenho alcançado pelo plano. Esse processo deve ser detalhado com orçamentos, responsáveis e prazos para as ações. Devem ser realizadas várias avaliações durante o ano, pois isso evita pequenas preocupações que possam desviar a equipe do objetivo principal.

Westwood (2005) afirma que a implementação do plano de marketing deve ser monitorada para o caso de ocorrerem grandes desvios. Se for o caso, os objetivos, as estratégias, a programação e os orçamentos podem ser revistos ou modificados. Medidas de controle devem ser realizadas constantemente para avaliar se os objetivos pretendidos estão sendo alcançados, se os prazos estão sendo respeitados e se há necessidade de mudanças no período.

Segundo Westwood (2005), o processo de controle envolve:

- **estabelecer padrões** – para relacioná-los às vendas e aos custos orçados e aos prazos para a implementação dos planos de ação;
- **medir o desempenho** – para comparar os desempenhos reais com os padrões;
- **propor medidas para corrigir os desvios do padrão** – para detalhar os processos corretivos a serem implementados, se a variação do padrão ultrapassar certos limites. Esses limites devem ser definidos no plano escrito.

Verifica-se, nesta perspectiva, que o plano de marketing requer revisões constantes e controle pela gerência, ou seja, as revisões e atualizações são fundamentais para que as metas sejam alcançadas com eficiência.

7.3 Aplicando a teoria na prática

Um plano para a Goodyear Tire and Rubber Company

Samir Gibara, diretor-executivo e presidente da Goodyear Tire and Rubber Company (GT&RC), vê-se diante de vários desafios. Primeiro, os investidores/acionistas não parecem gostar de setores de baixa tecnologia como a fabricação de pneus. Além disso, a GT&RC é a terceira em participação no mercado quando comparada à japonesa Bridgestone-Firestone e ao Groupe Michelin francês. A indústria de pneus é muito dependente da venda de automóveis e, assim, é afetada pela taxa de juros. Por fim, a matéria-prima dos pneus é relativamente cara, oriunda principalmente do petróleo.

Gibara, porém, vê oportunidades em termos de mercados estrangeiros, como o Leste Europeu, a ex-União Soviética, China, Índia e mesmo o Japão. No momento, mais de cinquenta por cento dos lucros da Goodyear são provenientes de vendas internacionais, e a empresa planeja abrir novas instalações no exterior. Especialistas no setor concordam com esse plano e observam que, se as vendas caírem no Brasil, o país torna-se uma plataforma para exportações.

Novos produtos, como seu Aquatred para pistas molhadas, e Infinitred, com garantia vitalícia contra desgaste da banda de rodagem, já foram introduzidos. Estes são exemplos de que, com um planejamento de marketing e uma estratégia organizacional eficientes, a Goodyear pode competir de forma bem-sucedida com empresas maiores.

Fonte: CHURCHILL, G. A.; PETER, P. J. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2005

Leu o texto? Agora reflita: como os profissionais de marketing da Goodyear poderiam usar a matriz de atratividade do setor/força comercial da General Electric para avaliar a desejabilidade de mercados internacionais e a posição potencial da empresa? Considere ainda: a Goodyear é o menor concorrente num mercado de crescimento lento. Além de expandir-se para o exterior e introduzir novos produtos especiais, como o Aquatred e o Infinitred, que medidas a marca poderia adotar para criar mais valor para seus clientes e consumidores, logrando vantagem competitiva?

Chegou a uma conclusão? Acompanhe.

A Goodyear precisa realizar uma avaliação objetiva e abrangente de suas capacidades à luz dos mercados estrangeiros. Idealmente, essa avaliação deve incluir contribuições de especialistas do setor, fornecedores e clientes. A Goodyear deve evitar que visões parciais distorçam o quadro realista de seus pontos fortes e fracos.

Além de fatores tecnológicos e de mercado, dados do governo local e estrangeiro e outras informações sobre tendências políticas, sociais e econômicas precisam ser comparadas com as forças e deficiências internas da empresa. Quando isso tiver sido feito, objetivos estratégicos, planos e estratégias podem ser colocados na matriz de atratividade do setor/força comercial.

As expansões internacionais restantes em termos de novas localizações de instalações, licenciamento de produtos novos ou existentes etc., que estejam localizadas na intersecção alta ou média da matriz, devem ser construídas ou mantidas de acordo com as prioridades e o orçamento da empresa.

A empresa deve enfatizar sua atenção a detalhes e servir cada cliente com o máximo de confiabilidade e sensibilidade. Precisa criar um acompanhamento para que os clientes permaneçam fiéis à marca e anunciem seus novos produtos e serviços para outras pessoas. Com novos produtos especiais, a Goodyear deve estabelecer mercados de nicho onde os benefícios desses novos recursos sejam considerados mais importantes. Por exemplo, mães e motoristas de ônibus responsáveis pela condução de crianças em idade escolar poderiam ser os alvos escolhidos para uma campanha promocional que enfatize a segurança associada a pneus com bandas de rodagem mais duradoura e a melhor tração em pistas escorregadias.

7.4 Para saber mais



Título: Ascensão e queda do planejamento estratégico

Autor: MITNTZBERG, H.

Editora: Bookman (RS)

Ano: 2004

Um dos primeiros e mais respeitados pensadores em administração, Henry Mintzberg, neste texto clássico desvenda o processo de planejamento estratégico, criticando vários autores, inclusive seus próprios estudos anteriores. Ele propõe novas definições de planejamento e estratégia, destacando o novo papel do planejamento, dos planos e dos planejadores, não dentro do processo, mas como de apoio a este.



Título: O planejamento de marketing e a confecção de planos: dos conceitos a um novo modelo

Autor: CAMPOMAR, M. C;
IKEDA, A. A.

Editora: Saraiva (SP)

Ano: 2006

Elaborado pelos Professores Drs. Marcos Cortez Campomar e Ana Akemi Ikeda, o livro é direcionado a profissionais que buscam colocar em prática um planejamento de marketing. Além de prover base teórica, a obra oferece também dicas importantes para ajudar nos momentos decisivos na hora da criação e execução de um projeto.



Site: SEBRAE

URL: <<http://www.sebrae.com.br>>

No site do SEBRAE, você pode acessar o link – CLICK MARKETING e elaborar um plano de marketing da sua empresa, entendendo tendências e oportunidades de mercado, ou seja, o CLICK MARKETING é uma ferramenta *on line* para construção e acompanhamento. Você acessa o seu plano, a qualquer momento, de onde estiver, via internet.

7.5 Relembrando

Neste capítulo, você aprendeu que:

- a estratégia é a escolha deliberada de um conjunto de atividades para proporcionar valores objetivados pela organização, alinhando, assim, a empresa ao mercado, como as estratégias genéricas, que são: liderança nos custos; diferenciação e enfoque, na qual cada uma das estratégias envolve um caminho fundamentalmente diverso para a busca da vantagem competitiva;
- pode-se classificar as estratégias conforme a situação que a empresa está perante o mercado, podendo ser voltada à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento;
- o planejamento é o desenvolvimento de um conjunto de ações que envolvem técnicas, atitudes administrativas e métodos de trabalho, que visem avaliar as situações futuras, através de decisões presentes, tendo em vista os objetivos empresariais, da maneira mais eficiente e eficaz possível;
- dependendo do grau da hierarquia empresarial, na estrutura organizacional, distinguem-se três tipos de planejamento: estratégico, tático e operacional;
- para se elaborar um bom planejamento, torna-se necessário a análise de fundamentos estratégicos, como: visão, missão, objetivos e estratégias, e o comportamento da empresa em relação aos mesmos no ambiente interno e externo da organização;
- a ferramenta adequada para o diagnóstico de cenários ambientais é a análise SWOT, que investiga o ambiente interno – pontos fortes e pontos fracos, e o ambiente externo – ameaças e oportunidades;
- as estratégias de marketing das empresas que buscam crescimento podem ser de: penetração, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento no produto e diversificação;
- os planos de marketing devem conter passos básicos que abordem sobre assuntos, como: páginas de apresentação, descrição geral da situação atual do mercado, objetivos, estratégias, implementação, análises e resumo.

7.6 Testando os seus conhecimentos

1) Quais são as diferenças entre planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional? Onde o planejamento de marketing está inserido?

2) Classifique na segunda coluna, de acordo com a matriz do Boston Consulting Group (BCG), que tipos de UENs provavelmente seriam:

UNIDADE ESTRATÉGICA DE NEGÓCIO	QUADRANTE BCG
Uma marca de xampu que tenha uma alta participação num mercado que esteja crescendo lentamente	
Um programa de computador que tenha uma pequena participação num mercado para o qual a previsão seja de crescimento rápido ao longo dos próximos anos	
Uma linha de equipamentos de fax para a qual a empresa tenha uma pequena participação no mercado	
Uma linha de telefones celulares que tenha uma alta participação num mercado que esteja crescendo rapidamente, como os <i>iPods</i>	

3) Liste os tópicos primordiais que devem ser abordados em um plano de marketing.

Onde encontrar

COBRA, M. H. N. **Plano estratégico de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

JONES, V. Plano de marketing. *In*: DIAS, S. R. (org.) **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 475-494.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2003.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Plano de marketing:** para micro e pequena empresa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAGALHÃES, A. **Mudança estratégica, comportamento estratégico e formulação de estratégias de diferenciação em uma pequena empresa:** estudo de caso em uma confecção catarinense. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Itajaí. Biguaçu, 2005.

MINTZBERG, H.; QUINN. J. B. **O processo da estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H.; CHURCHILL, G. A.; PETER, P. J. **Marketing:** criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2005.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PORTER, M. **Estratégia:** a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. **Estratégias competitivas:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

QUINN. J. B. **O processo da estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica.** São Paulo: Atlas, 2000.

TIFFANY, P. **Planejamento estratégico:** o melhor roteiro para o planejamento estratégico eficaz. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WESTWOOD, J. **O plano de marketing.** 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2007.

CAPÍTULO 8

SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

8.1 Contextualizando

Neste capítulo, vamos conhecer os conceitos de segmentação de mercado, por meio dos níveis e bases de segmentação do mercado consumidor, para a identificação e o posterior posicionamento dos produtos e serviços, no processo de tomada de decisão estratégica de marketing das empresas.

Primeiramente, vamos discutir por que e quando as organizações usam a segmentação de mercado, descrevendo o processo de segmentação e os critérios usados para selecionar mercados-alvo.

Dentre os critérios de segmentação, vamos abordar os níveis de segmentação que as empresas adotam em linhas gerais, e também as bases ou variáveis descritoras e comportamentais, usadas na identificação de mercados específicos, seja para consumidores ou clientes organizacionais.

Depois de conhecer os níveis e as bases de segmentação, vamos entender os passos ou o processo de segmentação que as empresas podem adotar para fazer uma adequada segmentação de mercado.

Por fim, vamos entender a importância do processo de posicionamento da empresa e do produto, de modo favorável em relação aos concorrentes na mente dos compradores potenciais.

Ao concluir este capítulo, você será capaz de:

- identificar os propósitos e os níveis de segmentação de mercado;

- identificar abordagens para a segmentação de mercados de consumo e organizacional;
- compreender as etapas do processo de segmentação de mercado;
- distinguir as alternativas básicas para o posicionamento estratégico da empresa e do posicionamento de produto.

8.2 Conhecendo a teoria

8.2.1 Segmentação

Uma emblemática história de administração e marketing é a do modelo Ford T, que focalizava as economias de produção em massa, destinado a satisfazer a todos, em que seu criador Henry Ford dizia: “Eles podem tê-lo em qualquer cor, desde que seja preto”.

Ao contrário, vislumbrando uma oportunidade, a GM criou vários modelos de veículos, para satisfazer gostos de grupos de clientes diferentes. Com esta história, Churchill e Peter (2005) ilustram que os profissionais de marketing reconheceram há muitos anos que um único composto de marketing raramente é adequado para atender às necessidades e desejos de todo o mercado.

Neste sentido, os autores (2005) afirmam que as empresas podem dividir seu mercado total em segmentos relativamente homogêneos. Esta divisão é conhecida como **segmentação de mercado**. Portanto, a segmentação do mercado é o processo de classificar um mercado em grupos de compradores potenciais que têm necessidades, desejos, percepções de valor ou comportamentos de compra semelhantes. Portanto, os consumidores de um segmento tendem a responder de forma similar a uma determinada estratégia de marketing, tornando-a mais eficiente.

Segundo Westwood (2007), a segmentação do mercado permite que o profissional de marketing pense nos mercados em que está de fato e nos mercados em que sua empresa deveria estar. Ou seja, o marketing de segmento possibilita à empresa criar uma oferta de produto ou serviço mais adaptado, e cobrar um preço mais apropriado a esse ajuste, tonando mais

fácil a escolha de canais de distribuição e a comunicação com seus clientes, lembrando sempre que a empresa que segmenta seu mercado enfrenta um menor número de concorrentes.

Na mesma linha, Limeira (2008) afirma que segmentar torna-se necessário porque os mercados são heterogêneos, compostos por pessoas com desejos e expectativas distintas. Ao segmentar o mercado, a empresa objetiva alcançar vantagem competitiva sustentável, concentrando esforços e alavancando recursos para explorar oportunidades únicas de mercado.

À primeira vista, a segmentação de mercado não é tarefa difícil. Por muito tempo foi entendida como um conceito que consistia apenas em dividir o mercado em segmentos. Depois, os teóricos e executivos perceberam que a segmentação de mercado constitui uma poderosa arma estratégica, cujas implicações decorrem da escolha de segmentos bem definidos para o delineamento de estratégias competitivas.

Vejamos o que afirma Richers (2000): com a segmentação de mercado, a empresa procura obter uma série de vantagens sinérgicas. Essas vantagens incluem:

- domínio de tecnologia capaz de produzir bens preferidos por certas classes de compradores;
- maior proximidade ao consumidor final;
- possibilidade de oferecer bens e serviços a preços altamente competitivos;
- disponibilidade de pontos de venda adequados a seus produtos e/ou serviços;
- existência de veículos de publicidade que se dirijam direta e exclusivamente aos segmentos visados.

De acordo com Sandhusen (2000), as decisões sobre a definição de como esses segmentos de mercado serão abrangidos pelo programa de marketing da empresa, e de como serão estabelecidas as fronteiras para estes segmentos, são essenciais para qualquer estratégia de segmentação.

Segundo Cobra (1997), para segmentar o mercado, é necessário saber as necessidades, desejos, e saber das atitudes e comportamento de seu público-alvo. Os requisitos básicos para a segmentação de mercado precisam:

- **ser especificamente identificados e medidos** – quem está dentro e quem está fora do segmento, com dados fidedignos;
- **evidenciar um potencial adequado** – um potencial atual ou uma necessidade de um segmento que representa uma oportunidade de mercado;
- **ser economicamente acessíveis** – não adianta segmentar um mercado específico, se os esforços e custos para acessá-los forem muito elevados;
- **reagir aos esforços de marketing** – de acordo com o que a empresa pretende;
- **ser estáveis** – os segmentos que surgem e logo desaparecem não são interessantes.

De maneira específica, Semenik e Bamossy (1995) afirmam que a marca pode valorizar a empresa ao tornar mais preciso o processo de segmentação. Especialmente, nos casos em que a empresa possui diversos produtos numa única categoria, como pasta dental, refrigerantes ou detergentes de louça.

Note que as marcas permitem que a empresa possa efetivamente dividir o mercado, vinculando uma marca diferente a cada versão do produto direcionada a um segmento diferente. É claro que esse efeito está estreitamente ligado à diferença do produto. Atribuir uma marca para diferenciar o produto tem como principal objetivo distinguir o produto das marcas da concorrência.

Níveis de segmentação

Em alguns casos, as organizações acham vantajoso desenvolver um único composto de marketing para servir um único mercado-alvo. Para Churchill e Peter (2005), essa abordagem é menos custosa e dá aos clientes uma visão mais clara das especialidades da empresa.

Outras organizações beneficiam-se mais do desenvolvimento de vários compostos de marketing para servir diversos mercados-alvo. Portanto, os níveis de segmentação, em abordagens gerais, podem ser: **marketing de massa**, **marketing por segmentos** e **marketing individual**. Vejamos cada um:

- **marketing de massa:** vender o mesmo produto para todos os clientes com o mesmo composto de marketing;
- **marketing por segmentos:** adaptar um composto de marketing a um único mercado-alvo ou usar compostos de marketing separados para atender as necessidades de diferentes mercados-alvo;
- **marketing individual:** adaptar compostos de marketing a clientes individuais, personalizando elementos do composto para criar valor para cada indivíduo.

O quadro a seguir descreve e exemplifica as principais abordagens dos níveis de segmentação.

Quadro 1 – Abordagem para os mercados servidos

ABORDAGEM	DESCRIÇÃO	EXEMPLOS
Marketing de massa	Um único composto de marketing para todo o mercado	Serviços telefônicos; páginas na Internet
Marketing por segmentos	Um único composto de marketing para um segmento de mercado	Produtos de beleza para mulheres negras; fraldas geriátricas
	Compostos de marketing separados para dois ou mais segmentos do mercado	Mcdonalds (McLanche Feliz para crianças, Big Mac para adolescentes e para adultos); copiadoras Toshiba (vários tamanhos e recursos para atender a diferentes níveis de necessidades comerciais)
Marketing individual	Um composto de marketing personalizado para um indivíduo ou organização	Lazer personalizado para clientes assíduos dos hotéis Ritz-Carlton; serviços de consultoria adaptados às necessidades da organização

Fonte: adaptado de Churchill e Peter (2005)

Marketing de massa

Conforme Churchill e Peter (2005), a definição de marketing de massa é um único composto de marketing para todo o mercado, também denominado de **marketing indiferenciado**. Na atualidade, poucos produtos e serviços são de fato comercializados em massa, como a Coca-Cola e os serviços telefônicos. Ou seja, a maioria dos mercados é, de alguma forma, segmentada.

Os profissionais de marketing necessitam determinar as condições corretas de mercado, para que o marketing de massa seja lucrativo, tentando agradar a um amplo espectro de compradores.

Para Las Casas (2006), a estratégia de **marketing não-diferenciado** é adequada quando se considera algum mercado em que a oferta é homogênea, como a de produtos agrícolas, ou em alguns mercados industriais em que o produto é considerado uma *commodity* (produtos de baixo valor agregado), no entanto, a maioria dos mercados é segmentada.

Weinstein (1995), de maneira enfática, critica o marketing não-diferenciado ou de massa, alertando que muitas empresas tratam seu marketing como se todas as pessoas fossem consumidores semelhantes, em vez de escolher quem seriam os mais prováveis clientes potenciais para seus produtos.

Ressalto a você: deve-se, então, reconhecer a grande diversidade do mercado para aumentar o desempenho de marketing.

Marketing de segmentos

Como visto, nos dias atuais, os clientes com frequência exigem produtos adaptados a suas necessidades e desejos específicos, e as empresas que servem estes grupos específicos fazem uso de **marketing de segmento**, ou seja, a adaptação de um mix de marketing a um único mercado-alvo ou usam compostos separados para atender as necessidades de diferentes mercados-alvo.

O marketing de segmento é utilizado para grandes grupos de compradores identificáveis em um mercado, como fumantes e não-fumantes, no entanto, os segmentos podem ser tratados de maneira mais específica.

Churchill e Peter (2005) aproveitam esta abordagem dividindo o marketing de segmento em duas outras formas:

- **Marketing de nicho:** segmentar um mercado para descobrir quais grupos, indivíduos ou organizações têm necessidades e desejos similares e apresentam maior probabilidade de comprar os produtos;
- **marketing diferenciado:** segmentação em que as organizações criam um composto de marketing para atrair diferentes segmentos do mercado mais específicos, ajustando os elementos do composto para atingir os diferentes mercados.

Marketing de nicho

Para Kotler (1999), **nicho** é um grupo de clientes mais restrito, tipicamente, um pequeno mercado cujas necessidades não estão sendo bem atendidas, ou seja, conjuntos menores de clientes que definiram mais claramente suas necessidades e combinações das mesmas.

Perceba que um segmento de mercado de carros esporte pode ser redefinido em vários nichos de mercado. Vejamos alguns exemplos:

- um nicho que deseje automóveis que pareçam carros de corrida, muito caros e potentes, como Ferrari ou Lamborghini;
- um nicho que deseje automóveis menos caros e menos ao estilo carro de corrida, mas ainda assim potentes, como o Porsche;
- um nicho que deseje um automóvel com aparência convencional e desempenho de carro-esporte, como um BMW;
- um nicho que deseje um carro menos caro e com a aparência de um carro-esporte, mas sem o mesmo desempenho, como o Ford Mustang.

Seguindo esta linha, os nichos atraem um ou mais competidores, por serem espaços menores de demanda quando comparados com outras segmentações mais amplas de mercado, que atraem vários e grandes competidores. Assim, os nichos geralmente atraem empresas menores.

O tamanho do mercado consumidor dentro do nicho e o número de concorrentes dentro deste mercado é que irão determinar o tamanho do esforço da empresa para garantir seu sucesso no desenvolvimento do nicho.

Kotler (1999, p. 43) alerta que “[...] o profissional de nicho corre o mesmo risco que o de marketing de segmento único, ou seja, de o nicho se esvanecer”. Caso isso aconteça, é necessário substituir a estratégia de **nicho único** por uma estratégia **multinicho**.

O atendimento de clientes de um nicho específico tem várias vantagens, como a de conhecer melhor – ou até pessoalmente – cada cliente, enfrentar menos concorrentes e alcançar altas margens de lucro, sendo que os clientes estão dispostos a pagar mais por uma empresa especializada e disposta a atender suas necessidades específicas.

Kotler (1999) destaca que os nichos são a norma de muitos mercados hoje em dia, como a existência de empresas familiares e desconhecidas do grande público, mas com grande participação nos mercados locais.

Alguns fatores que contribuem para o sucesso dessas empresas são listados a seguir:

- são empresas extremamente dedicadas aos seus clientes e oferecem desempenho superior, grande capacidade de resposta e entregas pontuais (em vez de preços baixos);
- sua alta gerência mantém-se em contato direto e regular com os principais clientes;
- enfatizam a inovação contínua, direcionada à melhoria do valor para o cliente.

Corroborando com estas ideias, de acordo com Churchill e Peter (2005), a estratégia de nicho pode ser vista como uma vantagem para quem a utiliza. Uma vez que nem sempre exige grandes investimentos, o marketing de nicho constitui uma estratégia atraente para pequenas organizações.

Também permite que uma empresa utilize **marketing de relacionamento**, especializando-se em servir uma categoria de necessidades ou desejos.

Vale ressaltar que pode ser um risco usar este tipo de estratégia de nicho, porque uma baixa demanda num único mercado-alvo pode ameaçar a sobrevivência da empresa.

DEFINIÇÃO



Kotler e Armstrong (2003) definem **marketing de relacionamento** com o significado de criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos. Cada vez mais, o marketing vem transferindo o foco das transações

individuais para a construção de relacionamentos que contêm valor e redes de ofertas de valor. O marketing de relacionamento está mais voltado para o longo prazo, oferecendo valor e satisfação a clientes específicos. Para isso acontecer, é necessário uma total sintonia entre os vários níveis da empresa com o departamento de marketing, necessitando criar bons níveis de relacionamentos nos campos econômico, técnico, jurídico e social, que resultam em alta lealdade do cliente.

Marketing diferenciado

Muitas empresas vendem várias versões de um mesmo produto, cada um projetado para agradar a um diferente segmento de mercado.

Para Churchill e Peter (2005), esta estratégia de segmentação é usada por organizações que criam um composto de marketing para atrair diferentes segmentos do mercado mais específicos, combinando os elementos do composto para atingir os diferentes mercados.

Ao satisfazer as necessidades e desejos de vários segmentos, uma estratégia diferenciada pode produzir vendas maiores. No entanto, servir a uma variedade de mercados-alvo é mais difícil e caro do que produzir um único produto destinado a todos.

Os profissionais de marketing também precisam evitar diferenciar tanto seus produtos que os clientes potenciais não saibam com clareza o que uma empresa ou suas marcas representam. Ou seja, uma quantidade excessiva de opções pode deixar os consumidores confusos e desconfiados.

Marketing individual

O marketing individual é uma abordagem cada vez mais popular, que trata da modalidade de segmentação em adaptar compostos de marketing a clientes individuais, ou seja, personalizando elementos do composto para criar valor para cada indivíduo.

No passado, de acordo com Churchill e Peter (2005), o marketing individual era difícil de ser praticado, para a maioria das empresas. Na atualidade com os adventos da tecnologia, ele se tornou uma estratégia viável.

A coleta eletrônica de dados, no **database marketing** da empresa, possibilita reunir e tratar informações sobre os desejos e necessidades individuais dos clientes, como hábitos, frequência e preferências de compra.

Além disso, a tecnologia de fabricação moderna permite que os produtores personalizem bens com eficiência, como uma encomenda pela internet diretamente com a fábrica, na compra de um carro Celta da GM, em que é possível adicionar itens opcionais de acordo com o gosto do cliente, ou seja, um carro **customizado** (personalizado).

Com relação à customização, Kotler (1999) descreve que pode se fazer uma distinção entre **marketing customizado** e **marketing customizado em massa**. Estamos presenciando o ressurgimento do marketing customizado, uma forma de marketing não dominante, porém cada vez mais difundida e promissora. Tem-se a possibilidade de encomendar bicicletas especiais, calças *jeans* sob medida, biquínis únicos no mercado, e assim por diante.

O marketing customizado acontece da mesma forma em que uma fundição ou com um alfaiate: o vendedor prepara “do nada” um novo produto. Já na customização em massa, a empresa estabelece módulos básicos que podem ser combinados de maneira adversa para cada cliente, como o caso do Celta da GM, abordado anteriormente.

CURIOSIDADE



Você sabia que as tatuagens e os *piercings* podem ser considerados como customização? A customização é uma tendência tão forte que as pessoas já a traduziram para seus corpos e estilo de vida.

De maneira mais ampla, Kotler (1999) trata o marketing individual como **células de mercado**, que são empresas que identificam grupos menores de clientes (não-individuais), com características comuns, que representam uma oportunidade no mercado.

As empresas utilizam-se das informações disponíveis nos bancos de dados do cliente, como informações demográficas (sexo, idade, estado civil, nível de escolaridade etc.), histórico de compras e preferências, para aplicar composto único para grupos muito pequenos, de maneira filtrada.

Empresas como a American Express e outras de cartões de créditos dispõem de muitos dados com o perfil dos clientes. A mesma situação ocorre com empresas de compras por catálogo, empresas telefônicas e outras de utilidade pública, como bancos e empresas de seguro, que utilizam um serviço conhecido por *data mining* (triagem de dados), permitindo extrair modelos comportamentais e fatos interessantes sobre as células de mercado, através de técnicas analíticas e estatísticas de grande alcance.

Variáveis de segmentação do mercado consumidor

Como já visto, nos mercados atuais é difícil conseguir satisfazer igualmente a tantos clientes com uma única oferta. Na tentativa de atender um grande número, as chances de precariedade no atendimento aumentam. Portanto, dividir o mercado facilita a decisão da empresa sobre qual segmento utilizar para alcançar seus objetivos.

Note que uma boa gestão de marketing é constituída por meio da identificação dos mercados nos quais a empresa terá mais sucesso, e da utilização de suas habilidades para suprir as necessidades dos consumidores.

De acordo com Sandhusen (2000), as decisões sobre a definição de como esses segmentos de mercado serão abrangidos pelo programa de marketing da empresa, bem como serão estabelecidas as fronteiras para estes segmentos, são essenciais para qualquer estratégia de segmentação.

Os profissionais de marketing podem escolher variadas maneiras de segmentar mercados. Ao escolher a base para a segmentação, eles se apoiam em seu conhecimento do mercado, nas tendências atuais das compras, nas pesquisas de marketing e também no bom senso dos planejadores.

Para Limeira (2008), selecionar critérios ou variáveis de segmentação, que podem explicar suas diferentes respostas aos estímulos de marketing, deve ser feito por meio de variáveis **descritoras** e **comportamentais**. Vejamos a explicação:

- **descritoras:** características demográficas, socioeconômicas e psicográficas;
- **comportamentais:** ocasiões de compra/consumo, benefícios, utilização dos produtos, fidelidade, atitudes em relação ao produto e/ou à marca.

Na mesma linha de raciocínio, de acordo com Churchill e Peter (2005), há inúmeras maneiras determinar a segmentação de mercado, como as **características que descrevem os consumidores** (descritoras) e pela **relação dos consumidores com o produto** (comportamental). As variáveis ou bases para uma devida segmentação de mercado podem ser mais bem compreendidas no esquema e no quadro a seguir.

As características que descrevem os consumidores são:

- **características demográficas** – sexo, idade, raça ou etnia, condição socioeconômica, nível de instrução e tipos de famílias;
- **características geográficas** – localização;
- **características psicográficas** – atividades, interesses e opiniões.

Já a segmentação pela relação dos consumidores com o produto inclui:

- **pensamentos e sentimentos** – produto, marca, valor;
- **comportamento de compra** – taxa de uso, lealdade e situação de uso.

Quadro 2 – Segmentação de mercados de consumo

CARACTERÍSTICAS DOS CONSUMIDORES (DESCRITORAS)	
Segmentação demográfica	Inclui segmentação por sexo, por idade, por raça ou etnia, por renda, instrução, ocupação e por tipos de famílias.
Segmentação geográfica	Baseada em estatísticas que reflitam mudanças na população.
Segmentação psicográfica	Que envolve a medição de estilos de vida dos consumidores, ou seja, a maneira como as pessoas conduzem suas vidas, atividades, interesses e opiniões.
RELAÇÃO DOS CONSUMIDORES COM O PRODUTO (COMPORTAMENTAIS)	
Segmentação baseada em pensamentos e sentimentos	O mercado é segmentado de acordo com que os consumidores pensam e sentem a respeito de um produto, marca e seu valor.
Segmentação baseada em comportamento de compra	Frequência de uso, situação de lealdade e situação de usuário.

Fonte: adaptado das ideias de Churchill e Peter (2005) e Limeira (2008)

Pode-se observar que, coletando informações referentes às variáveis de segmentação de mercados, é possível fazer uma seleção escolhendo a estratégia que melhor se adequar ao tipo de negócio. Vale ressaltar que é muito comum que os profissionais de marketing segmentem de acordo com mais de uma base ou variável, ou seja, usando bases múltiplas para segmentação.

Segmentação demográfica

A maneira mais comum de segmentar mercados de consumo é usar a **segmentação demográfica**. Parte da premissa de dividir o mercado com base em características da população. Identificam-se aspectos como idade, sexo, renda, profissão, e podem ser estabelecidos quais mercados se quer atingir, dentro desse público.

Perceba que esse tipo de segmentação é muito utilizado porque facilita a verificação de qual público está mais identificado com o produto comercializado pela empresa, e quais esforços de marketing podem ser utilizados.

Baseado nas ideias de Churchill e Peter (2005) e Cobra (1997), podemos conhecer melhor as especificidades de algumas variáveis de segmentação demográfica, a seguir.

Segmentação por sexo

A segmentação por sexo é apropriada quando um produto tem mais chance de agradar a um sexo do que outro, ou quando cada sexo pode responder de maneira diferente aos aspectos de um composto de marketing.

Alguns produtos são específicos para homens ou para mulheres. Esta segmentação é aplicada nos setores de vestuário, produtos de cabelos, cosméticos, revistas, absorventes, cigarros, mas agora, um outro setor está começando a perceber isto: o automobilístico, com opcionais e apelos atrativos para o sexo feminino.

Segmentação por idade

De acordo com a idade e ciclo de vida, os desejos e as capacidades dos consumidores mudam. Para responder a essas necessidades de seus clientes, a empresa precisa estar atenta a elas, como por exemplo, a idade serve como base para estabelecer preços para alguns produtos como seguros de vida e planos de saúde.

Portanto, é importante correlacionar o estágio do ciclo de vida e a sensibilidade para cada tipo de produto.

Figura 1 – Distribuição por idade da população brasileira



Fonte: adaptado de Churchill e Peter (2005)

Segmentação por raça ou etnia

A raça ou etnia é constituída por um grupo de pessoas que tem características físicas comuns, com bases biológicas hereditárias, e costumes determinados pela cultura étnica. Afro-descendentes, hispânicos, asiáticos e latinos, são exemplos de grupos étnicos comumente identificados por profissionais de marketing para conhecer características como gostos, valores e necessidades distintas.

Segmentação por status socioeconômico

A segmentação socioeconômica é o processo de identificar segmentos de mercado com base nas características sociais e econômicas da população, como renda, escolaridade, ocupação, classe social, etc. Vejamos cada um deles:

- **renda:** a segmentação por renda ajuda os profissionais de marketing a determinar quais consumidores responderão a uma determinada combinação de preço, estilo e qualidade, mas nem sempre a renda prevê os melhores consumidores para determinado produto. Sendo que compradores com renda baixa podem comprar produtos de alto valor, e também ao contrário, as pessoas de alto poder aquisitivo podem passar a comprar produtos de baixo valor. Não é possível assegurar que somente a renda de cada indivíduo determina seu consumo. O ideal é combinar a variável renda, com outras bases de segmentação;
- **grau de instrução:** quanto maior o grau de instrução, maior o nível de exigência. Pessoas com elevado grau de instrução, geralmente, têm maior conhecimento de seus direitos de consumidor, e exigem mais das empresas quanto à assistência técnica ou à prestação de serviços públicos, por exemplo;
- **ocupação:** identificar a ocupação dos possíveis clientes, pode ser valioso para os esforços de marketing da empresa, uma vez que (alguns produtos da ocupação são necessários);
- **classe social:** dependendo da classe social, pode-se adequar o composto de marketing para atendê-la melhor, por exemplo, um anúncio de um luxuoso resort em uma revista distribuída na primeira classe de uma companhia aérea.

Segmentação por tipos de famílias

É a segmentação de acordo com o tamanho, composição e estágio do ciclo de vida da família. Como por exemplo, uma família com filhos pequenos tem gostos e necessidades diferentes de um jovem casal sem filhos ou de um casal de idosos.

Segmentação geográfica

Nas variáveis geográficas estão inseridos aspectos característicos do país, região, cidade, ou seja, a divisão do mercado total em grupos de acordo com a localização e sua densidade populacional.

Churchill e Peter (2005) afirmam que, para usar a segmentação geográfica, os profissionais de marketing podem focalizar padrões de compra no Brasil, fazendo uma divisão tradicional em regiões: sul, sudeste, centro-oeste, norte e nordeste. Já um profissional que planeje servir um mercado mais específico, como o regional, pode usar a segmentação geográfica para dividir ainda mais este mercado, por estado ou por área metropolitana. Sendo ainda mais específico, pode segmentar o mercado por bairros.

A segmentação geográfica pode ser baseada em estatísticas que reflitam mudanças na população, como por exemplo, descobrir quais estados, regiões do país ou países do mundo têm o mais rápido crescimento populacional. Como por exemplo, algumas redes de hipermercados ou franquias, só se instalam em uma cidade ou região quando a população atinge um certo número.

A segmentação geográfica também pode ser baseada nas variações climáticas, muito típico para empresas que possuem sazonalidade em suas vendas, como a de sorvetes, bebidas e roupas de lã.

Segmentação psicográfica

Para Limeira (2008), os valores e estilos de vida do consumidor contam muito na hora de escolher o produto, por isso a segmentação deve ser feita de acordo com tais referências. Nesse caso, usa-se a **segmentação psicográfica** para aprofundar os conhecimentos sobre o consumidor e

entender o que ele procura em um produto, e descobrir qual o diferencial vai conquistar a fidelidade do consumidor.

Entretanto, a diferenciação do produto não se refere somente às características como estrutura, funcionamento e aparência. Também é importante a imagem da marca, uma vez que representa uma ideia na mente do consumidor, que pode levá-lo a comprar. Essa imagem é passada através de propagandas e das experiências vividas pelo consumidor com aquele produto.

A segmentação psicográfica é baseada na identificação dos níveis de satisfação em relação a um produto, marca, valor, qualidade e na motivação que leva o consumidor a optar pelo produto de uma determinada empresa ao invés de outro similar do concorrente.

Os segmentos psicográficos podem ser identificados através de perguntas conhecidas por **AIO** (atividades, interesses e opiniões). Os assuntos abordados são ações do consumidor em seu dia a dia, assuntos de seu interesse e suas opiniões sobre determinadas crenças e temas.

Quadro 3 – Segmentação psicográfica (AIO)

Os segmentos psicográficos (estilo de vida) podem ser identificados através de perguntas conhecidas por **AIO**.

Atividades

Ações declaradas pelos consumidores em relação ao trabalho, hobbies, férias, eventos sociais, entretenimento, esportes etc.

Interesses

Determinam o grau de envolvimento com um conjunto de tópicos como, trabalho, lazer, política, modo, alimentação, relacionamentos etc.

Opiniões

Referem-se a um conjunto de crenças declaradas acerca de si mesmo, assuntos familiares, eventos políticos e sociais, economia, educação, produtos etc.

Fonte: Magalhães (2011)

Com o levantamento dos dados pelo método AIO, pode-se compreender o que leva o consumidor a agir, pensar e estabelecer um estilo de vida específico.

O estilo de vida é entendido como o padrão de consumo de uma pessoa, que reflete seus valores, gostos pessoais, bem como as escolhas sobre como gastar seu tempo e sua renda.

O quadro a seguir exemplifica declarações AIO utilizadas em pesquisas que visam identificar perfis psicográficos. Nestas pesquisas, os consumidores são solicitados a responder se concordam ou discordam das frases apresentadas.

Quadro 4 – Declarações AIO

Exemplos de declarações – AIO	<ul style="list-style-type: none"> - Atividade - Interesse - Opinião
<ul style="list-style-type: none"> • Frequentemente escuto música popular brasileira – atividade • Adoro saber as últimas tendências da moda – interesse • O voto não é um direito, e sim uma obrigação – opinião • Não se pode jogar lixo nas ruas – opinião • Costumo dançar nos fins de semana – atividade 	

Fonte: adaptado de Limeira (2008)

Limeira (2008) propõe também uma abordagem baseada no conceito de **valor**, no sentido social e cultural. O valor é uma palavra que designa, genericamente, a qualidade pela qual determinado indivíduo ou objeto é estimado, apreciado, desejado ou julgado importante, em maior ou menor grau.

Os valores servem como padrões ou critérios que orientam ações, escolhas, julgamentos, atitudes e explicações individuais e sociais, que podem ser:

- **valores terminais** – relacionados aos objetivos que buscamos para a vida (como auto-realização);

- **valores instrumentais** – relacionados aos padrões de comportamento, ou aos meios pelos quais atingimos esses objetivos (sentido de posse e busca de prazer).

Schwartz (*apud* LIMEIRA, 2008) desenvolveu uma teoria de valores, baseado nos interesses das pessoas, que podem ser: individuais, coletivos e mistos. Ou seja, os assuntos abordados são ações do consumidor em seu dia a dia, assuntos de seu interesse e suas opiniões sobre determinadas crenças e temas. Com esses dados, pode-se compreender o que o leva a agir e pensar.

Podemos conhecer melhor a teoria de valores, visualizando o quadro a seguir.

Quadro 5 – A teoria de valores de Schwartz

TIPOS DE VALORES	METAS	TIPOS DE INTERESSE
Hedonismo	Prazer e gratificação sensual para si mesmo	Individuais
Realização	O sucesso pessoal obtido pela demonstração de competência	Individuais
Poder social	Controle sobre pessoas e recursos, prestígio	Individuais
Autodeterminação	Independência de pensamento, ação e opção	Individuais
Estimulação	Excitação, novidade, mudança, desafio	Individuais
Conformidade	Controle de impulsos e ações que podem violar normas sociais ou prejudicar os outros	Coletivos
Tradição	Respeito e aceitação de ideias e costumes da sociedade	Coletivos
Benevolência	Promoção do bem-estar das pessoas próximas	Coletivos
Segurança	Integridade pessoal, estabilidade da sociedade e do relacionamento	Mistos
Universalismo	Tolerância, compreensão e promoção do bem-estar de todos e da natureza	Mistos

Fonte: adaptado de Limeira (2008)

Outro método de marketing para identificar valores é a lista de valores – *List Of Values* (LOV), em inglês, orientado ao indivíduo e às circunstâncias de sua vida cotidiana.

No questionário de pesquisa do modelo LOV, o respondente é convidado a analisar a importância de seus próprios valores, ranqueando-os em uma escala numérica do menos importante (1), ao mais importante (9), podendo ainda destacar qual dos nove valores é o mais importante, conforme pode ser observado no quadro a seguir.

Quadro 6 – O questionário e a Lista de Valores (LOV)

LISTA DE VALORES	ESCALA DE IMPORTÂNCIA
1. Sentido de posse	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9
2. Entusiasmo	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9
3. Relações de afeto com o próximo	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9
4. Auto-realização	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9
5. Respeito ao próximo	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9
6. Prazer e desfrute da vida	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9
7. Segurança	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9
8. Autoestima	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9
9. Sentido de cumprimento	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9

Fonte: adaptado de Limeira (2008)

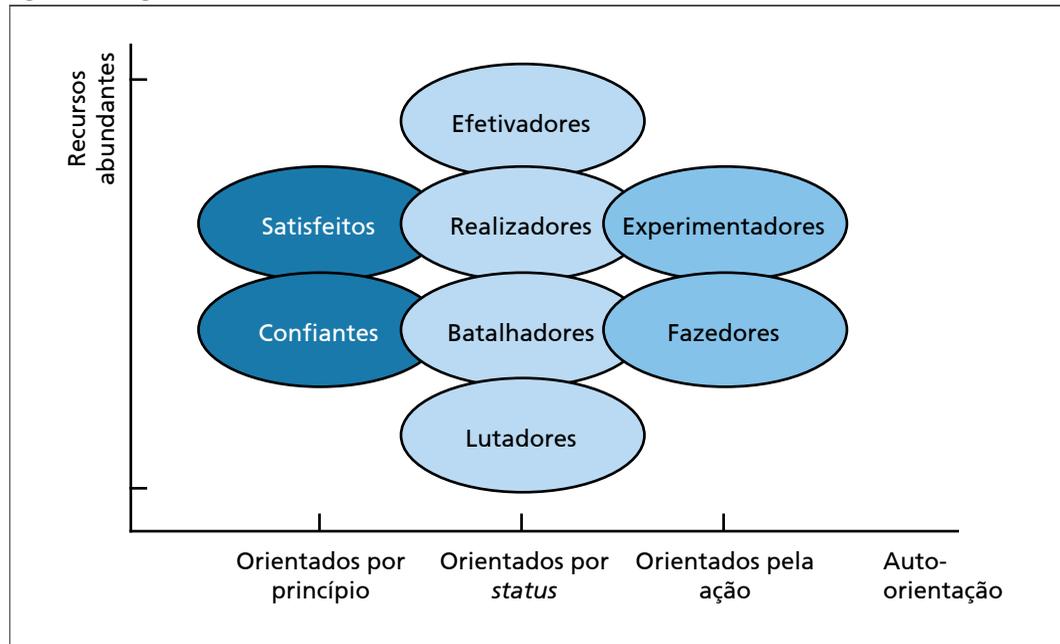
DESAFIO



No quadro anterior, temos uma lista dos valores (LOV) que algumas pessoas desejam em suas vidas. Classifique cada um dos valores de acordo com a sua percepção de importância. Em seguida, volte a ler os itens e identifique qual dos valores você considera o mais importante em sua vida.

Autores como Limeira (2008) e Churchill e Peter (2005) chamam atenção para o modelo VALS 2, que classifica o consumidor através de **motivações primárias** (ideais, realizações e auto-expressão) relacionadas aos **recursos** (financeiro, psicológico e material) que ele possui. Vamos conhecer este modelo, que está ilustrado na figura a seguir.

Figura 2 – Categorias de estilo de vida do VALS 2

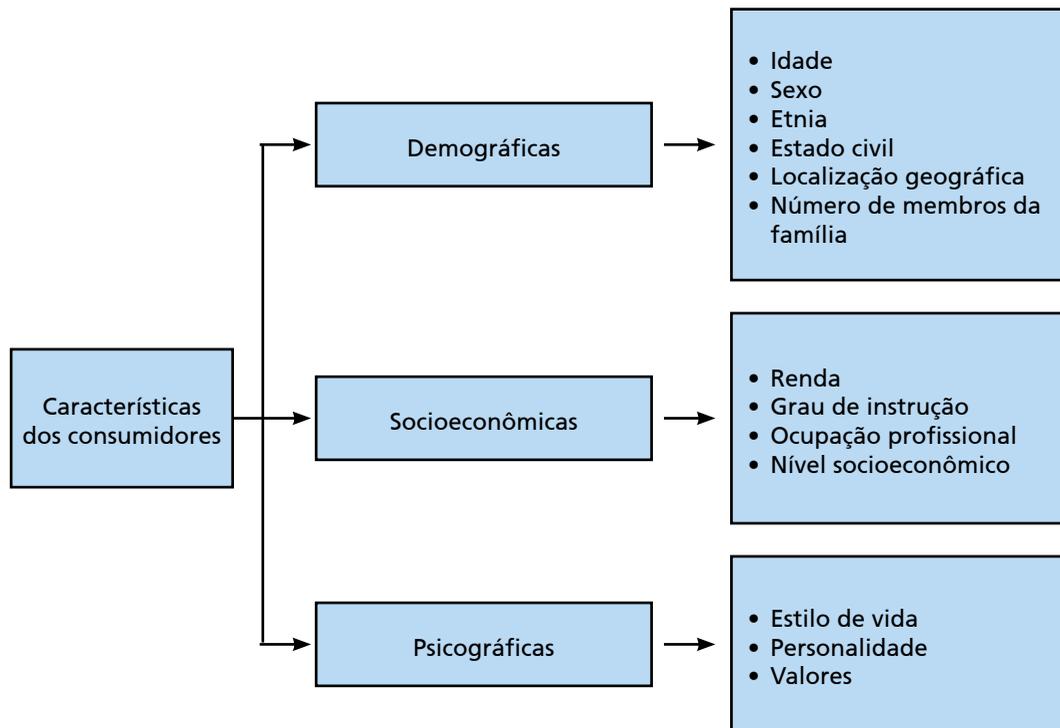


Fonte: adaptado de Churchill e Peter (2005)

Portanto, a segmentação psicográfica é o processo de identificar segmentos de mercado com base no modo como as pessoas pensam (autoestima, personalidade e valores) e levam suas vidas (estilo de vida, atividades, interesses e opiniões).

Limeira (2008) resume as variáveis descritoras por características dos clientes na segmentação de mercado. Podemos observá-las na figura a seguir.

Figura 3 – Variáveis descritoras de segmentação



Fonte: adaptado de Limeira (2008)

Relações dos consumidores com o produto – variáveis comportamentais de segmentação de mercado

Segmentação baseada em pensamentos e sentimentos

De acordo com Churchill e Peter (2005), os profissionais de marketing podem segmentar um mercado de acordo com o que os consumidores pensam ou sentem em relação a um produto, marca e valor. Neste sentido, as atitudes dos compradores com relação aos produtos são muito importantes. Como pessoas que se intimidam frente a novas tecnologias, ou outras que adoram adotar tais inovações. Note que a comunicação para estes dois segmentos devem ser diferentes.

Os consumidores também podem diferir quanto aos benefícios que estão procurando em uma compra. Como exemplo, algumas pessoas querem preço baixo acima de tudo, outras podem enfatizar a conveniência, a marca ou a qualidade do produto.

Saiba ainda que a segmentação baseada em quais benefícios de produtos os clientes desejam é chamada de **segmentação por benefícios**. Ou seja, a segmentação de um mercado de acordo com os benefícios desejados.

Segmentação baseada em comportamento de compra

Ainda relacionado às relações dos consumidores com o produto, os profissionais de marketing podem segmentar os mercados de consumo de acordo com diversos comportamentos de compra dos clientes.

A segmentação baseada no comportamento dos consumidores geralmente centra-se em combinações de **frequência de uso**, **situação de lealdade**, e **situação de usuário**. Vejamos a explicação:

- **frequência de uso:** aqueles que continuam comprando o mesmo produto ou um similar. Esse padrão é conhecido como “regra 80/20”, ou seja, 80% das vendas de uma empresa são feitas para 20% de seus já clientes. Pode-se então segmentar os clientes da empresa pela sua frequência de compra: **frequentes**, **moderados** e **esporádicos**, e logicamente, tratá-los muito bem, uma vez que já são clientes da organização;
- **situação de lealdade:** a lealdade à marca é a consistência com que um consumidor compra a mesma marca de um determinado produto ou quando demonstra comprometimento em relação a ela;
- **situação de usuário:** é a classificação dos consumidores de acordo com a sua situação de usuário, ou seja, se eles já usaram o produto no passado, se o usam atualmente, se provavelmente o usarão no futuro ou se não usam o produto. Em situações como esta, devem-se usar compostos de marketing diferentes para cada uma das categorias.

Podemos agora resumir e exemplificar algumas das variáveis básicas para a segmentação do mercado consumidor, sugeridas por Churchill e Peter (2005), visualizando o quadro a seguir.

Quadro 7 – Algumas bases para segmentação de mercado de consumo

BASES PARA SEGMENTAÇÃO	CRITÉRIOS	EXEMPLOS
BASES DESCRITORAS		
Demográfica	Sexo	Homem; mulher
	Idade	Menor de 6; 6-12; 13-19; 20-29; 30-39; 40-49; 50-59; 60 ou mais
	Raça ou etnia	Branco; negro; oriental; outros
	Renda familiar	Abaixo de R\$500,00; de R\$500,00 a R\$1.000,00; de 1.000,00 a 3.000,00; de 3.000,00 a 5.000,00; acima de R\$5.000,00
	Ocupação	Funcionários públicos; operários; agricultores; aposentados; profissionais de nível superior e técnico; executivos e empresários; estudantes; donas de casa; desempregados
	Tamanho da família	Uma ou duas pessoas; três ou quatro; mais de cinco pessoas
	Ciclo de vida da família	Solteiro; casado sem filho; casado cujo filho mais novo tem menos que seis anos; casado cujo filho mais novo tem mais que seis anos; casado sem filhos
Geografia	Região	Sul, Sudeste, Centro-Oeste, Norte e Nordeste
	Densidade populacional	Urbana; suburbana; rural
	Clima	Quente; frio
Psicografia	Estilo de vida	Tradicional; sofisticado; segundo a moda
	Personalidade	Cordial; agressivo; distante
BASES COMPORTAMENTAIS		
Pensamentos e sentimentos do comprador	Atitudes	Positivo; neutro; negativo
	Benefícios procurados	Conveniência; economia; prestígio
	Estágio de prontidão	Alheio; ciente; informado; interessado; desejoso; com a intenção de comprar
	Caráter de inovação	Inovador; adotante inicial; maioria inicial; maioria tardia; retardatário
	Risco percebido	Alto; moderado; baixo
	Envolvimento	Baixo; alto

Comportamento de compra	Frequência de uso	Rara; média; intensa
	Lealdade	Compra de um, dois, três, quatro, ou mais fornecedores
	Status de usuário	Não-usuário; ex-usuário; usuário potencial; usuário atual

Fonte: Churchill e Peter (2005)

Depois de conhecermos as várias possibilidades de segmentação de mercado, vale ressaltar que é muito comum que os profissionais de marketing segmentem de acordo com mais de uma base ou variável, chamado de **bases múltiplas para segmentação**.

Ou seja, de maneira didática, abordamos as bases de segmentação de maneira isolada, mas na prática, devem ser usadas de maneira conjugada, tanto as variáveis descritoras, como as comportamentais.

PRATICANDO



Procure em sites de empresas, propagandas que ofertam produtos para respectivos segmentos. Descreva como estas empresas estão determinando a segmentação de seus produtos, ou seja, quais bases estão sendo utilizadas para esta segmentação (geográfica, psicográfica, demográfica e comportamental). Analise, ainda, se as características dos consumidores estão de acordo com a oferta segmentada destas empresas.

Segmentação de mercados organizacionais

As empresas que atendem outras empresas, devem também conhecer as características de seus clientes, segmentando-os. Muito parecido com a segmentação dos consumidores, a segmentação organizacional pode levar em conta a segmentação geográfica, segmentação baseada no tipo de cliente e a segmentação baseada no comportamento do cliente. Vejamos:

- **segmentação geográfica:** pode ser usada para concentrar-se em áreas com alta taxa de crescimento ou onde o clima ou a população crie uma forte demanda por um produto. Como uma empresa especializada em serviços de despacho aduaneiro, localizar-se próximo de um porto ou um aeroporto, ou ainda uma indústria de cadarços localizada em um pólo calçadista;
- **segmentação baseada no tipo de cliente:** diferentes tipos de clientes, muitas vezes, vão querer diferentes tipos de produtos e serviços. Como uma indústria de alimentos que serve a restaurantes, supermercados, padarias e atacadistas, pode necessitar de embalagens com volumes diferenciados, para cada tipo de cliente organizacional. Ou seja, a segmentação baseada no tipo de cliente, pode ser de: **segmentação por tamanho** e **segmentação por setor**;
- **segmentação baseada no comportamento do cliente organizacional:** diferentes tipos de usuários dentro de uma organização, muitas vezes, têm diferentes necessidades e preferências, como compra média, frequência de uso, aplicação do produto e critério de compra.

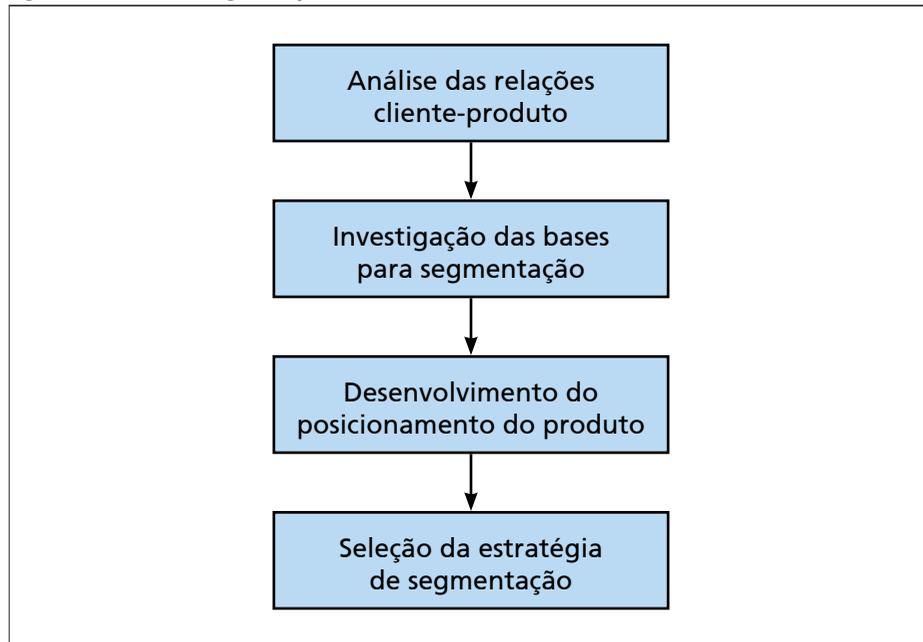
8.2.2 Identificação do mercado

A adequada identificação de mercado dá-se por uma boa segmentação destes mercados, pois ela revela as oportunidades do mercado da empresa. Diante disto, a empresa precisa avaliar os vários segmentos e decidir em quantos e em quais se concentrará. Portanto, a partir de agora, veremos como as empresas avaliam e selecionam seus segmentos-alvos, no processo de segmentação de mercado.

O processo de segmentação do mercado

O processo de segmentação de mercado, sugerido por Churchill e Peter (2005), inclui os seguintes passos: análise das relações cliente-produto, investigação das bases de segmentação, desenvolvimento do posicionamento do produto e a seleção de uma estratégia de segmentação. Desta forma, podemos ilustrar o processo na figura a seguir.

Figura 4 – Processo de segmentação de mercado



Fonte: adaptado de Churchill e Peter (2005)

Análise das relações cliente-produto

Os profissionais de marketing combinam o conhecimento existente com pesquisas de marketing para analisar a relação entre clientes e os bens e ou serviços oferecidos.

Perceba que essa análise aplica os princípios do comportamento do consumidor e do comprador organizacional, vistos anteriormente. Os profissionais de marketing podem identificar os tipos de consumidores com mais probabilidade de comprar o produto e como esses compradores definem valor e como fazem compras.

Investigação das bases de segmentação

Nesta etapa, o profissional de marketing deve examinar as descobertas oriundas das pesquisas e das conclusões da etapa anterior, das relações cliente-produto e seu comportamento, juntamente com a intuição para decidir quais bases devem resultar nos segmentos mais significativos.

Vale ressaltar que não existe “receita de sopa”, ou seja, uma maneira única de decidir quais bases usar para detectar segmentos mais significativos.

Ao identificar segmentos, os profissionais de marketing devem tomar decisões que deem suporte aos objetivos da organização.

Como por exemplo, para um varejista que deseja ser líder em preços baixos na região, o foco da segmentação deve ser identificar e conhecer clientes que valorizam preço baixo. Provavelmente, envolverá variáveis de segmentação como nível de renda, grau de escolaridade, tamanho da família e preferências de moradia e estilo de vida.

Desenvolvimento de posicionamento do produto

O posicionamento envolve criar uma percepção favorável do produto em comparação com alternativas disponíveis no mercado.

A etapa de desenvolvimento de posicionamento é muito importante no processo de segmentação de mercado, portanto trataremos do **posicionamento**, mais detalhadamente, em um item específico, logo em seguida.

Seleção de uma estratégia de segmentação

Os profissionais de marketing, na etapa de seleção de uma estratégia de segmentação, devem examinar alguns critérios para selecionar um mercado-alvo, como os descritos no esquema a seguir:

- **mensurabilidade do segmento:** os profissionais de marketing devem ser capazes de medir o tamanho e as características do segmento;
- **tamanho do segmento:** um mercado maior pode ser mais atraente do que um mercado pequeno. Os profissionais de marketing precisam determinar o potencial de cada segmento do mercado, isto é, as compras totais esperadas durante um período de tempo, dado um nível específico de atividade de marketing;
- **crescimento esperado do segmento:** entrar num mercado pequeno, porém em crescimento, dá a oportunidade de construir lealdade de marca;

- **concorrência no segmento:** é preciso considerar se o mercado está saturado;
- **custo para atingir o segmento:** alguns mercados são difíceis de atingir por um custo razoável;
- **objetivos, recursos e forças organizacionais:** deve-se procurar atingir um mercado apenas se isso for compatível com os objetivos e recursos disponíveis da organização.

8.2.3 Posicionamento

A estratégia e o posicionamento da empresa

A estratégia é a escolha deliberada de um conjunto de atividades para proporcionar valores objetivados pela organização, alinhando, assim, a empresa ao mercado.

A diversidade de formas pelas quais uma empresa pode conquistar uma vantagem competitiva, através de sua estratégia, derruba rapidamente qualquer prescrição fácil da escolha desta estratégia e a determinação de um posicionamento de uma empresa. Portanto, depende de decisões criteriosas a respeito da estratégia genérica, do tema de posicionamento e de apoios funcionais, como os de finanças e marketing.

O resultado final das decisões sobre o impulso estratégico genérico e o tema global do posicionamento deve estabelecer diretrizes claras para os programas de apoio, que estruturam as atividades do dia-a-dia de uma empresa.

Resgatando o que foi visto no capítulo anterior, a estratégia geral ou genérica de uma empresa pode ser de três tipos, de acordo com Porter (1998), que são:

- **liderança nos custos:** empresa pode sustentar a liderança no custo total, então ela será uma competidora acima da média em sua indústria, desde que possa comandar os preços na média da indústria ou perto dela. A posição de um líder de custo traduz-se em retornos mais altos. A lógica da estratégia de liderança em

custo, geralmente, exige que a empresa seja a líder nos custos, e não uma dentre várias empresas disputando esta posição. Muitas empresas cometem sérios erros estratégicos por não reconhecerem isto. Ou seja, a estratégia genérica de custos é ofertar algo com **baixo preço**;

- **diferenciação**: a empresa procura ser única em sua indústria, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos seus clientes. Ela seleciona um ou mais atributos, que muitos compradores numa indústria consideram importantes, posicionando-se singularmente para satisfazer estas necessidades. Sempre na ótica do cliente, que se predispõem a pagar um preço-prêmio pelos benefícios percebidos. Ou seja, a empresa precisa ofertar algo **diferenciado**;
- **enfoque**: seleciona-se um segmento ou um grupo de segmentos na indústria e adapta-se uma estratégia para atendê-los, excluindo os outros. Otimizando sua estratégia para os segmentos alvos, procura-se obter uma vantagem competitiva nestes segmentos. Portanto, podem-se determinar dois tipos de enfoques:
 - **enfoque no custo**: procura uma vantagem de custo em seu segmento-alvo;
 - **enfoque em diferenciação**: procura uma vantagem de diferenciação no seu segmento-alvo.

Ou seja, ofertar para um **segmento** algo com **baixo preço**, ou ofertar para um **segmento** algo **diferenciado**.

Figura 5 – Estratégias genéricas de Porter

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		CUSTO MAIS BAIXO	DIFERENCIAÇÃO
ESCOPO COMPETITIVO	ALVO AMPLO	1. Liderança de custo	2. Diferenciação
	ALVO ESTREITO	3a. Enfoque no custo	3b. Enfoque na diferenciação

Fonte: adaptado de Porter (1998)

A combinação destas dimensões estratégicas produz o posicionamento competitivo de uma empresa. Portanto o tema de **posicionamento** é que vai dar uma **identidade** à empresa no mercado.

Mais especificamente no marketing, para Las Casas (2007), o posicionamento está relacionado à percepção dos clientes a respeito de um determinado produto ou marca. O planejador deverá identificar quais os atributos são mais importantes para desenvolver uma estratégia de posicionamento.

Na estratégia de marketing, há muitos caminhos a seguir, todos relacionados com a análise ambiental, bem como a determinação de objetivos e posicionamento da empresa. Se uma empresa pretende posicionar-se de determinada forma, ela deverá desenvolver o composto de marketing, a fim de atingir os objetivos estabelecidos. Desta forma ela fará um esforço no sentido de divulgar a imagem desejada, desenvolver produtos, preços, distribuição e promoção de forma coerente.

O posicionamento do produto

Kotler (1999) ressalta que a empresa deve posicionar seus produtos/serviços de modo que os clientes-alvo fiquem conscientes dos benefícios que eles proporcionam. Por exemplo, a Volvo posicionou seu automóvel como o

carro mais seguro do mundo e reforça esse posicionamento com o projeto, os testes, a propagandas e assim por diante. Portanto, o posicionamento é o esforço de implantar os benefícios-chave e a diferenciação nas **mentes dos clientes**, indo além dos benefícios essenciais, na qual os vendedores apresentarão aos futuros compradores artifícios pelos quais eles deveriam optar por seu produto ou marca.

Depende de cada empresa construir uma imagem que passe confiança, credibilidade e respeito aos seus clientes, por meio da proposta de valor determinada no posicionamento.

Na visão, Churchill e Peter (2005, p. 222) abordam que posicionamento nada mais é que a “percepção do produto em relação a produtos concorrentes na mente de compradores potenciais”. Para os autores (2005), há vários tipos diferentes de posicionamento, como:

- **posicionamento por concorrentes:** a maioria das estratégias de posicionamento inclui o posicionamento de produto em comparação com marcas concorrentes;
- **posicionamento por atributos:** os profissionais de marketing podem posicionar o produto com base nos seus atributos, como características específicas do produto;
- **posicionamento pelo uso ou aplicação:** aborda um uso específico ou diversos usos, que proporcionam maior desempenho ao consumidor;
- **posicionamento por usuário:** decidir posicionar o produto **pela maneira que é utilizado** por um determinado grupo de pessoas;
- **posicionamento por classe de produto:** um produto pode ser posicionado em relação a outras classes de produtos.

Uma estratégia de posicionamento pode incluir mais de uma dessas dimensões.

De maneira ampla, Limeira (2006) afirma que o posicionamento requer a definição de uma proposta de valor (determinada no tema de

posicionamento geral da empresa), que deve contemplar alguns conteúdos, listados no esquema a seguir:

- definição do público-alvo;
- benefício a ser oferecido;
- justificativa para o benefício, que são os atributos do produto que dão credibilidade à promessa de benefício;
- descrição da personalidade desejada para a marca.

Já de maneira específica, quanto ao posicionamento do produto, deve seguir quatro ideias básicas, listadas no esquema a seguir:

- o mercado é que posiciona o produto e não a empresa;
- o posicionamento deve basear-se em fatores intangíveis, como liderança tecnológica ou qualidade;
- deve-se fixar como alvo de um mercado, ou seja, foco em um público específico;
- a empresa deve estar disposta a experimentar, corrigindo rapidamente os erros a partir de respostas do mercado.

Mapas de posicionamento

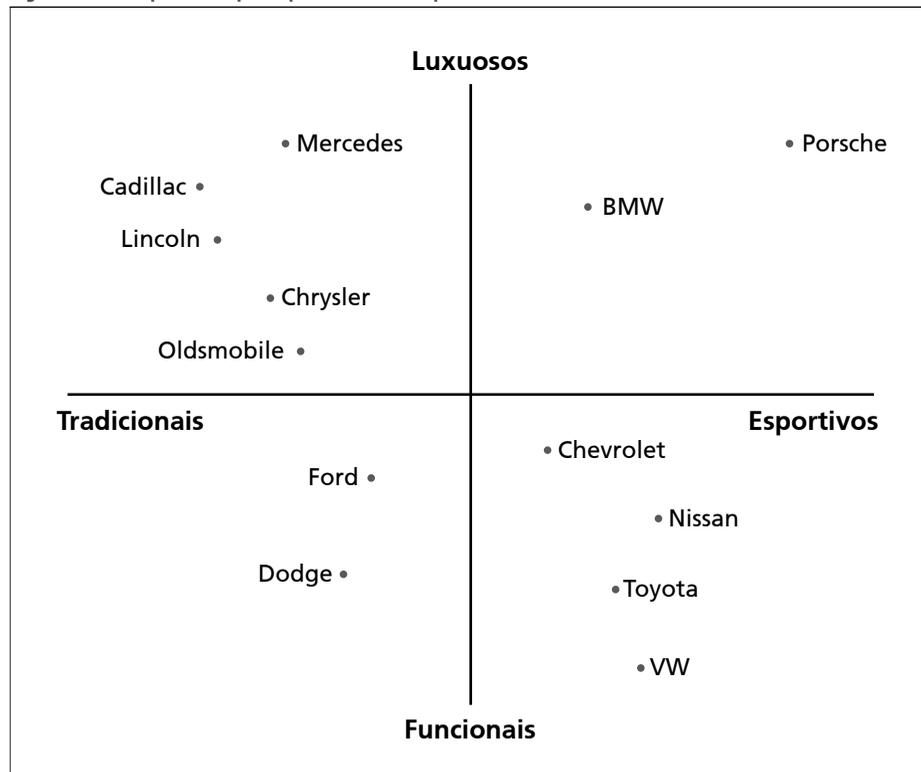
Uma aplicação importante da segmentação de mercado é identificar necessidades e desejos de novos produtos ou reposicionar produtos existentes.

Churchill e Peter (2005) colocam que os planejadores podem identificar segmentos que não estão sendo bem atendidos por um produto e decidir desenvolver um novo produto ou ainda o ajuste do composto de marketing do produto já existente.

Perceba que uma técnica útil para tomar tais decisões é o mapa de posicionamento, que é uma ferramenta que representa as percepções dos consumidores a respeito de várias marcas, umas em relação às outras.

Para desenvolver tal ferramenta, os profissionais de marketing usam avaliações de clientes potenciais sobre os atributos importantes de um produto, ou uma classe de produtos, ou sobre o grau em que as marcas existentes possuem destes atributos. Um exemplo de mapa de posicionamento pode ser visualizado na figura a seguir.

Figura 6 – Exemplo de mapa de posicionamento para automóveis



Fonte: adaptado de Churchill e Peter (2005)

Os planejadores de marketing podem examinar mapas de posicionamento para verificar se suas marcas têm atributos considerados importantes e se os clientes percebem que elas os possuem, dando suporte para a verificação da eficiência do composto de marketing e se ele precisa ser revisado para ajustar a posição do produto. Pode ser utilizado também para reposicionar um produto em uma área menos concorrida do mapa.

Diante dos conceitos abordados, podemos constatar que o posicionamento de mercado define como as empresas procuram atingir seu público alvo, visando ocupar um espaço positivo na mente dos mesmos. Portanto, o posicionamento nada mais é que a imagem que o consumidor tem sobre os produtos e serviços que a empresa oferece e por

isso a relevância de se construir uma imagem forte que passe confiança, respeito e credibilidade aos seus clientes.

Podemos concluir que o **posicionamento estratégico** (da empresa) é definido no **planejamento estratégico** da empresa, escolhido por meio da adoção de uma estratégia genérica – **liderança nos custos, diferenciação e enfoque**, com que deseja operar no mercado. Já o **posicionamento de produto** é determinado no **planejamento de marketing** da empresa com a definição do mix de marketing – 4Ps, na percepção do produto em relação a produtos concorrentes na mente de compradores potenciais.

8.3 Aplicando a teoria na prática

A MTV pode agradar a todos?

Dependendo do horário em que sintonizar a MTV, você poderá ver desde um clipe do Só Pra Contrariar ou das *Spice Girls*, até um do *Prodigy* ou mesmo do Sepultura.

A MTV foi considerada a primeira emissora de TV segmentada no Brasil. Foi consagrada no Brasil inicialmente com uma programação de 70% de clipes internacionais, contra 30% de música brasileira. Mas, para conquistar um público maior, principalmente o da classe C, vislumbrando tendências do mercado, a MTV resolveu diversificar e se popularizar, atendendo o gosto da maioria.

Para isso, adotou algumas medidas, como por exemplo: retirando do ar programas clássicos, como o Gás Total, o Hits MTV e o Cine MTV, introduzindo o Supernova em quatro edições diárias, sendo que cada uma segue uma tendência musical para cada faixa etária; diminuindo o tempo dos intervalos comerciais, para evitar o *zapping* do controle remoto; demitindo alguns VJs e deslocando muitos programas, altamente segmentados, como Fúria (rock pesado), YO! (rap), Amp (música eletrônica) e Lado B (lançamentos alternativos), para as manhãs de sábado e domingo ou para a madrugada.

Muitas críticas se sucederam, mas a principal questão levantada foi sobre o *status* e a imagem da MTV, que ficariam abalados, prejudicando a comercialização de muitos produtos com a marca MTV, em cadernos, camisetas, cartão de crédito MTV Credicard, adquiridos por jovens das classes A e B.

A questão é essa: Será que a classe C, o novo público-alvo, trocará suas novelas diárias por videocliques? Será que a MTV conseguirá agradar a gregos e troianos?

Fonte: CHURCHILL, G. A.; PETER, P. J. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2005.

Agora que você já leu o nosso caso deste capítulo, reflita: quais poderão ser as consequências do novo posicionamento da MTV?

Lembre-se dos diversos públicos que ela deve atender: agências de publicidade e anunciantes, gravadoras, licenciadores de produtos, além de antigos e novos telespectadores. Além disso, considere que a MTV apresentava grande lealdade de marca com seu antigo público, que funcionava como formador de opinião para o resto dos jovens. O que ela pode fazer para não perder esse segmento para outros canais, como o MCM da DirectTV, e continuar a criar valor para ele? E, por fim, com base na tendência de popularização da televisão brasileira, quais são as vantagens e desvantagens de se ter uma emissora segmentada?

Estando direcionada a um novo segmento, a MTV deve criar novos produtos que levam a sua marca ao seu novo público-alvo. Inicialmente, não seria prudente a retirada dos antigos produtos, pois seria concordar com a perda do público jovem das classes A e B. A ideia inicial seria abordar os dois públicos com produtos específicos.

Com esta nova tendência, é natural que a MTV deseje, inicialmente, conquistar esse público jovem classe C. Os anunciantes direcionados a essa classe, percebendo isso, desejarão veicular seus produtos e serviços na emissora. As agências de publicidade atenderão também novos clientes e deverão pensar em como agradar esse novo público da MTV. Com relação ao seu público antigo, pode haver um confronto inicial, mas superável, desde que a emissora saiba manter também esse público com uma programação equilibrada.

Ela pode criar uma programação equilibrada que satisfaça todas as classes; inovar os programas, podendo criar alguns bem específicos para essas classes A e B; interagir com o público; e valorizar a marca MTV, promovendo e patrocinando shows e eventos mais direcionados. Dessa forma, esse público antigo não deixaria de ver a marca MTV como um símbolo de status.

Mesmo que a TV se popularize ao máximo, sempre vão existir grupos com desejos específicos. O problema é que, geralmente, esses públicos específicos são pequenos e não geram tanto retorno.

Uma emissora pode optar por ser completamente segmentada, mas deve saber que o retorno financeiro pode não ser tão bom como uma emissora que agrade a todos sendo mais popular.

A grande vantagem de uma emissora segmentada é o seu diferencial no mercado, que pode ser convertido em benefícios financeiros se for bem administrado.

8.4 Para saber mais



Título: A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos

Autor: DAY, G. S.

Editora: Bookman (RS)

Ano: 2001

Uma clássica obra em administração, na qual o Professor George Day, do departamento de marketing da University of Pennsylvania, traz, em seus relatos, importantes conceitos para o mundo empresarial, principalmente no que tange a estratégia, posicionamento e segmentação de mercado.



Título: Fundamentos de marketing: conceitos básicos – V. 1

Autor: CROCCO, L.; TELLES, R.; GIOIA, R. M.; ROCHA, T.; STREHLAU, V. I.

Editora: Saraiva (SP)

Ano: 2010

O livro integra uma coleção destinada ao aprendizado do marketing. Voltado para a realidade brasileira, traz exemplos e casos. Sem abdicar do rigor conceitual, apresenta os conceitos e definições de marketing, pesquisa de marketing, comportamento do consumidor, segmentação e posicionamento, e composto de marketing.



Site: IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

URL: <<http://www.ibge.gov.br>>

No site do IBGE, você encontra uma série de informações e dados estatísticos, históricos atuais e excelentes para se estabelecer uma boa segmentação de mercado.

8.5 Relembrando

Agora, podemos rever alguns pontos importantes sobre a segmentação de mercado.

Neste capítulo, você aprendeu que:

- as empresas podem dividir seu mercado total em segmentos relativamente homogêneos, por meio da segmentação do mercado, que é o processo de classificar um mercado em grupos de compradores potenciais que têm necessidades e desejos, percepções de valor ou comportamentos de compra semelhantes;
- os níveis de segmentação que as empresas adotam, em linhas gerais, para servir mercados, podem ser: marketing de massa, marketing por segmentos e marketing individual;
- as principais bases ou variáveis de segmentação são as descritoras, que descrevem os consumidores, como: características demográficas, socioeconômicas e psicográficas, e as comportamentais baseadas nos pensamentos e sentimentos, como: produto, marca, valor e no comportamento de compra, como: taxa de uso, lealdade e situação de uso;
- as empresas que atendem a outras empresas podem também segmentar seus clientes. A segmentação organizacional pode ser feita com base na segmentação geográfica, segmentação baseada no tipo de cliente e a segmentação baseada no comportamento do cliente;
- o processo de segmentação de mercado pode incluir os seguintes passos: análise das relações cliente-produto, investigação das bases de segmentação, desenvolvimento do posicionamento do produto e a seleção de uma estratégia de segmentação;
- o posicionamento da empresa é feito pela escolha da estratégia genérica, durante o planejamento estratégico da empresa, podendo ser de três tipos: liderança nos custos; diferenciação e enfoque (nos custos ou em diferenciação);
- o posicionamento do produto é a percepção deste produto em relação ao dos concorrentes na mente de compradores potenciais. Os tipos de posicionamento podem se baseados em posicionamento por concorrentes, por atributos, por uso ou aplicação, por usuário ou por classe de produto.

8.6 Testando os seus conhecimentos

- 1) Quais são os níveis de segmentação em abordagens gerais que uma empresa pode adotar? Explique cada nível separadamente.
- 2) Classifique e exemplifique as principais bases para a segmentação de mercado – descritoras e comportamentais.
- 3) Qual é a diferença entre o posicionamento estratégico e o posicionamento do produto, de uma empresa?

Onde encontrar

CHURCHILL, G. A.; PETER, P. J. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2005.

COBRA, M. **Marketing básico**: uma abordagem brasileira. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Marketing para o século 21**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

_____; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2003.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing**: conceitos, planejamento e aplicações a realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Plano de marketing**: para micro e pequena empresa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LIMEIRA, T. M. V. Administração de produtos. *In*: DIAS, S. R. (org.) **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 95-123.

 Referências

ANDREWS, K. R. O conceito de estratégia empresarial. *In*: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ARAUJO, L. C. **Teoria geral da administração**: aplicação e resultados nas empresas brasileiras. São Paulo: Atlas, 2004.

CHURCHILL, G. A.; PETER, P. J. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2005.

COBRA, M. H. N. **Plano estratégico de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Marketing básico**: uma abordagem brasileira. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

DIAS, S. R. Estratégia de distribuição. *In*: DIAS, S. R. (Org.). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 125-141.

DICIONÁRIO PRIBERAM DA LÍNGUA PORTUGUESA. **Priberam**. Disponível em: <<http://www.priberam.pt/dlpo/default.aspx>>. Acesso em: 1 ago. 2011.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócio. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FASTI, R. Fundamentos de marketing. *In*: DIAS, S. R. (Org.). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 253-269.

HILLER, M. **Marcas mudam de mãos, mas ficam na mente do consumidor**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/marketing/marcas-mudam-de-maos-mas-ficam-na-mente-do-consumidor/46813/>>. Acesso em: 2 ago. 2011.

JONES, V. Plano de marketing. *In*: DIAS, S. R. (Org.). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 475-494.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Marketing para o século 21: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

_____.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2003.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações a realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Plano de marketing: para micro e pequena empresa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LIMEIRA, T. M. V. Administração de produtos. *In*: DIAS, S. R. (Org.). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 95-123.

_____. Administração das comunicações de marketing. *In*: DIAS, S. R. (org.) **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 271-307.

_____. Fundamentos de marketing. *In*: DIAS, S. R. (org.) **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 95-123.

_____. **Comportamento do consumidor brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2008.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MACHLINE, C. Logística. *In*: DIAS, S. R. (Org.). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 215-230.

MAGALHÃES, A. **Mudança estratégica, comportamento estratégico e formulação de estratégias de diferenciação em uma pequena empresa: estudo de caso em uma confecção catarinense**. 2005. 150 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Itajaí. Biguaçu, 2005.

McCARTHY, E. J.; PERREAULT JR., W. D. **Marketing essencial**. São Paulo: Atlas, 1997.

MINTZBERG, H. Os 5 Ps da estratégia. *In*: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

_____. **Estratégias competitivas: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

RICHERS, R. **Marketing: uma visão brasileira**. São Paulo: Negócio, 2000.

SANDHUSEN, R. L. **Marketing básico**. São Paulo: Saraiva, 2000.

SANDRONI, P. **Dicionário de administração e finanças**. São Paulo: Nova Cultural, 2000.

SEMENIK, R. J.; BAMOSSY, G. J. **Princípios de marketing: uma perspectiva global**. São Paulo: Afiliada, 1995.

SLACK, N. *et al.* **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TIFFANY, P. **Planejamento estratégico: o melhor roteiro para o planejamento estratégico eficaz**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WESTWOOD, J. **O plano de marketing**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2007.



Universidade
Potiguar

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES™

Fonte:

MAGALHÃES, Alexandre. Gestão de marketing. Natal: EdUnP, 2011. 344 p. E-book