

# GESTÃO DE MARKETING



SISTEMA DE  
FORMAÇÃO  
GERENCIAL  
SEBRAE



PLÍNIO  
MONTEIRO

GESTÃO DE  
**MARKETING**



## FICHA TÉCNICA

© 2017. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais – SEBRAE

### TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação aos direitos autorais (Lei nº 9.610/1998).

### INFORMAÇÕES E CONTATOS

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais – SEBRAE

Sistema de Formação Gerencial

Av. Barão Homem de Melo, 329, Nova Granada –

CEP 30431-285 - Belo Horizonte - MG

Telefone: (31) 3379-9536 Home: [www.sfgsebrae.com.br](http://www.sfgsebrae.com.br)

### SEBRAE MINAS

Presidente do Conselho Deliberativo | OLAVO MACHADO JUNIOR

Diretor-Superintendente | AFONSO MARIA ROCHA

Diretor de Operações | MARDEN MÁRCIO MAGALHÃES

Diretor Técnico | ANDERSON COSTA CABIDO

### SISTEMA DE FORMAÇÃO GERENCIAL

Gerente | RICARDO LUIZ ALVES PEREIRA

Equipe Técnica | RAFAEL TUNES FONSECA |

VERISLÂNIA REGINA DE ALBUQUERQUE

### UNIDADE DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA

Gerente | TERESA GOULART

Equipe Técnica | MÁRCIA FONSECA | CARLOS CONTI |

GUSTAVO ALMEIDA

**Autoria** | PLÍNIO RAFAEL REIS MONTEIRO - IPEAD/UFMG

**Revisão Textual** | ALEXANDRE HERCULANO DO VALE

**Editoração Eletrônica** | New360

**Ilustrações** | Criatura Estúdio

M772g Monteiro, Plínio Rafael Reis

Gestão de marketing. / Plínio Rafael Reis Monteiro. Belo Horizonte: SEBRAE Minas, 2017.

254 p.: il. (Empreendedorismo, Gestão e Negócios, 4)

Nota de conteúdo: resultado de contrato celebrado entre o SEBRAE Minas e IPEAD/UFMG

1. Marketing. I. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais. II. Sistema de Formação Gerencial. III. Título. IV. Série.

CDU: 658.8

# APRESENTAÇÃO

Neste livro, você vai mergulhar no universo do marketing. Ao final da obra, vai entender que o marketing é muito mais que propaganda, vendas e lucro e que a disciplina exerce papel central na sua vida, gerando benefícios não somente para clientes e empresas, mas também para toda a sociedade.

Veremos que isso só é possível quando o marketing assume postura estratégica, direcionada por uma boa análise de cenário e pela definição de metas, objetivos e ações práticas. Mais ainda, veremos que, a fim de pensar na estratégia e conseguir criar valor para os clientes e a sociedade, o profissional de marketing vai precisar de muitas informações sobre o mercado, os concorrentes e as tendências. Por isso, terá que fazer uma boa pesquisa de marketing.



# SUMÁRIO

## \ PARTE 1 \

### \ UNIDADE I \ COMPREENDENDO O MARKETING NO SÉC XXI \_\_\_\_\_ 6

#### \ CAPÍTULO 1 \ Fundamentos de Marketing \_\_\_\_\_ 8

Pra começo de conversa... 6

1.1 O que é marketing e qual a sua importância? 8

1.2 O escopo do marketing 12

1.3 O novo profissional de marketing 16

1.4 Conceitos centrais de marketing 17

1.5 As novas realidades de marketing 24

1.6 Evolução do pensamento em marketing 28

#### \ CAPÍTULO 2 \ Marketing Estratégico \_\_\_\_\_ 25

Pra começo de conversa... 35

2.1 Marketing, Estratégia & Valor 37

2.2 Etapas do planejamento de marketing 40

2.3 O plano de marketing 57

#### \ CAPÍTULO 3 \ Pesquisa de Marketing e Análise de Potencial de Mercado \_\_\_\_\_ 25

Pra começo de conversa... 65

3.1 Como e por que a informação ajuda você a tomar decisões? 65

3.2 O que é pesquisa de marketing? 68

3.3 Como eu faço uma pesquisa de marketing? 69

3.4 Tomada de decisão 82

3.5 Cálculo do potencial de mercado 84

3.6 Previsão de vendas 88

## \ PARTE 2 \

### \ UNIDADE II \ CONEXÃO COM MERCADOS \_\_\_\_\_ 6

#### \ CAPÍTULO 4 \ Comportamento do Consumidor \_\_\_\_\_ 49

Pra começo de conversa... 6

4.1 Introdução 7

4.2 Fatores que influenciam o comportamento do consumidor 7

4.3 Processos psicológicos centrais 11

4.4 Processo de decisão de compra 14

## \ CAPÍTULO 5 \ Identificação de Segmentos e Seleção de Mercados-Alvo \_\_\_\_\_25

Pra começo de conversa... 20

5.1 Introdução 20

5.2 O que é segmentação de mercado? 21

5.3 Níveis de segmentação de mercado 21

5.4 Bases para segmentar o mercado consumidor 24

5.5 Processo e critério de segmentação eficaz 26

## \ CAPÍTULO 6 \ Concorrência, Posicionamento e o Ciclo de Vida do Produto \_\_\_\_\_25

Pra começo de conversa... 32

6.1 Introdução 33

6.2 Analisando e identificando os concorrentes 33

6.3 Tipos de competidores 34

6.4 Lidando com a concorrência 35

6.5 Ciclo de vida do produto 39

## \ PARTE 3 \

## \ UNIDADE III \ MARKETING EM PRÁTICA \_\_\_\_\_6

## \ CAPÍTULO 7 \ Estratégia de Produtos \_\_\_\_\_8

Pra começo de conversa... 6

7.1 Conceito de produto 7

7.2 Níveis do produto: hierarquia do valor do cliente 8

7.3 Classificação de produtos 9

7.4 Gerenciando o mix de produtos 10

7.5 Formas de diferenciação do produto 11

7.6 Análise da linha de produtos 12

7.7 Decisões em gestão do mix de produtos 12

## \ CAPÍTULO 8 \ Estratégia de Serviços \_\_\_\_\_25

Pra começo de conversa... 35

8.1 A natureza dos serviços 16

8.2 Gestão do relacionamento e qualidade em serviços 18

8.3 Medindo a satisfação dos clientes 19

## \ CAPÍTULO 9 \ Gestão de Marcas e Posicionamento \_\_\_\_\_25

Pra começo de conversa... 65

9.1 Marcas: uma visão geral 26

9.2 Identidade, posicionamento e imagem de marca 27

9.3 O que é o valor de marca 28

9.4 Decisões e estratégias de marcas 29

## \ CAPÍTULO 10 \ Estratégia de Precificação \_\_\_\_\_25

Pra começo de conversa... 65

10.1 A importância da estratégia de preços 35

10.2 Definindo a estratégia de precificação 37

## \ CAPÍTULO 11 \ Estratégia de Canais de Distribuição \_\_\_\_\_25

Pra começo de conversa... 35

11.1 Estratégia de distribuição – canais de marketing 44

11.2 Funções e fluxos de canais 45

11.3 Profundidade de canais de marketing 45

11.4 Gestão de atacado e varejo 47

## \ CAPÍTULO 12 \ Comunicação Integrada de Marketing \_\_\_\_\_25

Pra começo de conversa... 35

12.1 Gestão integrada da comunicação de marketing 53

12.2 O novo processo de comunicação 54

12.3 Modelos de comunicação 55

12.4 Processo da estratégia de comunicação mercadológica 57

## \ GLOSSÁRIO \ \_\_\_\_\_25

PARTE 1

# COMPREENDENDO O MARKETING NO SÉCULO XXI



# COMPREENDENDO O MARKETING NO SÉCULO XXI

Nesta unidade, nós vamos falar sobre o que é marketing, onde ele se aplica e, mais importante, como eu faço para colocar essa “coisinha” para funcionar em uma empresa. Será um prazer estar ao longo deste curso com você.

## KEYWORDS

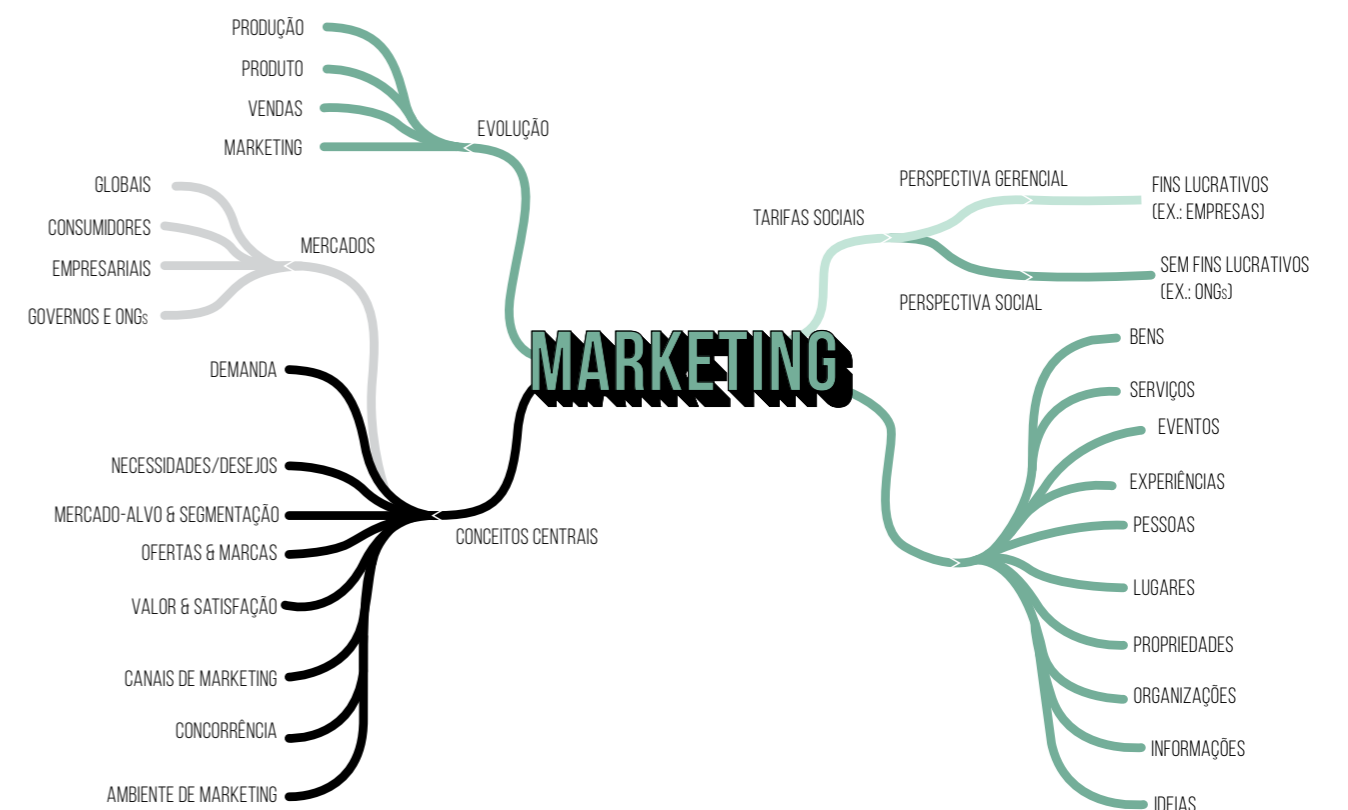
Marketing; Valor para o cliente; Trocas sociais; Pesquisa de marketing; Sistemas de informação de marketing; Potencial de mercado.

# 1

## FUNDAMENTOS DE MARKETING

Você vai fazer uma viagem ao universo do marketing e conhecer as maravilhas que essa estratégia empresarial pode fazer por você, para as empresas e também para a sociedade. A seguir, um mapa que vai servir de guia para o que vamos estudar neste capítulo. Ao final da leitura deste capítulo, você vai estar craque nesta “parada” chamada marketing.

Vamos lá?



## PRA COMEÇO DE CONVERSA...

Olá! Tudo bem? Neste livro vou falar um pouquinho de algo que faz parte da nossa vida: o marketing. Pode parecer estranho, mas é verdade. Essa palavrinha diferente faz parte do nosso dia a dia. E, ao finalizar este capítulo, você vai entender por quê.

Antes de começarmos a falar sobre o assunto, eu peço que você pense por alguns instantes o seguinte: o que é “marketing” para você? O que você pensou quando leu a palavra marketing? Quais situações, eventos ou pessoas você se lembra ao ler a palavra marketing? O que vem à sua cabeça? Anote em uma folha de papel suas ideias, impressões ou pensamentos...



É bem provável que tenham vindo a sua mente palavras que muita gente costuma associar ao conceito de marketing, como: propaganda, publicidade, venda e lucro. Outros vão além e, ao ouvir tal termo, pensam logo em “picaretagem” ou “enrolação”. É verdade; parece que muitas pessoas imaginam que o marketing é uma maneira de enganar os outros, fazendo um produto, empresa, pessoa, ideia ou serviço parecer o que não é. Pois é, a todo momento, vemos indivíduos associarem o marketing a coisas negativas. De certa forma, existem razões para isso.

Todos os dias, somos bombardeados por uma infinidade de propagandas de produtos que prometem resolver todos nossos problemas e nos deixar infinitamente felizes. E ainda garantem 100% de satisfação, mesmo que não fique claro como a empresa fará para conseguir isso (no melhor estilo “la garantía soy yo!”). Vamos políticos prometerem mundos e fundos, para rapidamente esquecerem suas promessas após as eleições. E sempre achamos que tudo isso foi a criação de um “marketeiro”.

Uma moda que não para de prosperar e que expressa muito bem a visão pejorativa do marketing é a crescente “onda gourmet”.

### \ MARKETING \

O termo vem do inglês e não tem uma tradução direta para o português. Muitas universidades e muitos pesquisadores utilizam a palavra mercadologia, em uma tentativa de representar o termo em português, mas tal denominação não pegou. Assim vamos usar a palavra “marketing” neste livro.

Veja um vídeo bem-humorado sobre o assunto em [https://www.youtube.com/watch?v=xq6wTcLB\\_vg](https://www.youtube.com/watch?v=xq6wTcLB_vg)



Nesta onda de “gourmetização”, cada vez mais restaurantes, lanchonetes e bares passam a oferecer produtos em versões requintadas da mais variadas formas, prometendo “glamourizar” a experiência e criar uma genuína prática gastronômica. Da água importada da Itália, passando pela famosa coxinha e, até mesmo pela tapioca, a cada dia vemos mais opções de produtos gourmet. E aí o cachorro-quele vira “hot-dog”, ou mesmo Rock & Dog. Tapioca vira tapiquinha rústica com renda de creme burlat. E o famoso Frutilly vira Paleta Mexicana! É o raio gourmetizador em ação.

Tudo bem que essas guloseimas são uma delícia e muito melhores que as versões originais (será mesmo?). Mas o fato é que, com um nome bonitinho, uma apresentação bacana e uma descrição sofisticada, qualquer produto passa a ser gourmet. E o pior: nós pagamos muito mais caro para comer tais iguarias! Assim a “Onda Gourmet” ilustra a visão popular pejorativa do marketing: alguém pega um produto, muda um pouquinho algumas coisas que não são essenciais e depois aumenta o preço às alturas. E todo mundo compra. Para muita gente, isso é exatamente o que o marketing faz.

Veremos ao longo deste capítulo que essa ideia pejorativa deve-se, em muito, a um entendimento limitado do que representa o marketing e do que é o marketing. E, para entender essas limitações, é preciso esclarecer as seguintes questões que serão discutidas ao longo do texto:

- Qual a importância do marketing para as empresas e para a sociedade?
- Qual a diferença entre a perspectiva gerencial e a social do marketing?
- Qual é o escopo e a natureza do marketing?



- Quais são as tarefas necessárias que os profissionais de marketing precisam realizar para conseguir bons resultados?
- Quais são os conceitos mais importantes em marketing?
- Como a gestão de marketing tem se modificado ultimamente?

## \ 1.1 \

### O QUE É MARKETING E QUAL A SUA IMPORTÂNCIA?

Para entender o que realmente é marketing, começamos demonstrando que o marketing está presente em praticamente todas as atividades sociais. Isso porque a essência do marketing é estudar e gerenciar as transações ou as **trocas sociais**. Trocas sociais representam as ações que levam pessoas, empresas, governos e ONGs, dentre outras formas de organização, a obter aquilo de que precisam para existir. Obviamente, para conseguir algo de que precisa, você terá de oferecer alguma coisa em troca; afinal, não existe “lanche livre”. No fundo, podemos dizer que o ponto central do marketing é compreender e facilitar as trocas sociais que ocorrem entre pessoas, empresas, governos ou organizações.

Isso mesmo! Quando seus familiares tentam convencê-lo da importância dos estudos para a sua vida e querem que você, em troca, se dedique mais aos estudos, seus familiares estão fazendo marketing. Quando a Justiça Eleitoral faz uma campanha para convencer jovens como você a obter o título de eleitor para participar das eleições, temos uma relação de marketing.

#### \ TROCAS SOCIAIS \

Ações que levam pessoas, empresas, governos e ONGs, dentre outras formas de organização, a obter aquilo de que precisam para existir.

\ FIGURA 1 \ EXEMPLOS DE TROCAS SOCIAIS NÃO ECONÔMICAS



Quando uma ONG espera que você abrace uma causa, como a proteção ambiental, seja por meio de doações, seja por meio da sua participação ativa em um movimento, temos uma relação de marketing. Os ativistas que participaram de protestos contra o vazamento da barragem em Mariana, em 2015, estavam realizando ações de marketing. Ideologias e partidos políticos, de esquerda ou de direita, realizam atividades de marketing para conquistar e manter eleitores. Os movimentos sociais que levaram milhões de pessoas às ruas no ano de 2013 fizeram ações de marketing. É interessante como esses exemplos fogem da ideia usual que temos do conceito de marketing. Tudo bem. Mas, se é assim, o que faz com que uma relação represente uma troca social e, sendo assim, uma relação de marketing?

Para responder a essa pergunta, vamos refletir sobre as condições centrais para existir uma troca social. Primeiro, podemos dizer que, para ocorrer uma troca, temos de ter pelo menos duas partes envolvidas. Além disso, ambas as partes devem possuir algo valioso que a outra parte deseje/precise. No sentido mais popular do marketing, normalmente consideramos que temos duas partes envolvidas: empresas e consumidores. Nessa visão popular, logo pensamos que as empresas têm um produto ou um serviço (isso é o que chamaremos de **oferta** ou **proposta de valor**) e que os consumidores têm o dinheiro para pagar. Essa ideia se estende aos exemplos de partidos e eleitores, ONGs e colaboradores, empregadores e funcionários, governos e empresas, dentre tantos outros.

Também para falarmos que existe uma relação de marketing, é necessário que as duas partes se comuniquem e sejam capazes de demonstrar o valor da sua oferta. Mais do que isso: as partes devem ser capazes de entregar aquilo que prometeram! Se você já pagou por um produto que não recebeu ou que não era exatamente como você esperava, você sabe a péssima imagem deixada pela situação. E isso é exatamente o oposto do que se espera de uma relação de marketing: que ambas as partes fiquem satisfeitas.

**Antes de avançar, reflita um pouco:** o que cada uma das partes envolvidas nos exemplos anteriores pode ter que a outra precisa ter ou gostaria de ter?

#### \ LIVRE ESCOLHA \

Para falarmos de uma relação de marketing as partes devem ter a possibilidade de aceitar ou rejeitar a oferta da outra parte.

Ainda no que concerne a uma relação de marketing, as partes devem ter a possibilidade de aceitar ou rejeitar a oferta da outra parte. Isso significa que, caso uma troca ocorra de forma obrigatória e impositiva, sem chances de **livre escolha**, também não estamos falando de uma troca de marketing. Mesmo em economias livres, muitas trocas não são objeto do estudo de marketing, justamente por isso. Os impostos que pagamos ao governo, por exemplo, em troca dos serviços públicos e da promessa de mais justiça social, não são objeto do marketing, pois temos o dever de contribuir com os tributos. Por outro lado, a tentativa do governo de convencer a população da importância social de uma

tributação específica, como a CPMF, ou do aumento de impostos, pode ser compreendida como uma troca de marketing: o governo deseja que paguemos mais impostos e espera ter apoio popular para aprovar essa medida<sup>4</sup>.

Outro ponto necessário quando tratamos de uma relação de marketing é o desejo de relacionamento entre as partes a fim de que possamos ter uma relação de marketing. Vamos ilustrar tais pontos no diagrama a seguir:

\ FIGURA 2 \ CONDIÇÕES PARA A EXISTÊNCIA DE TROCAS SOCIAIS



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Lamb; Hair e Mcdaniel (2013)<sup>5</sup>.

Se as trocas sociais são a essência do marketing, então por que sempre pensamos em marketing como aquilo que as empresas fazem com o intuito de vender seus produtos para os consumidores ou clientes finais?

Parcialmente, isso se deve ao fato de que grande parte do que entendemos como marketing ganhou força e se desenvolveu no estudo das transações ou trocas sociais que ocorrem entre empresas e consumidores. Esse tipo de transação, ao qual chamamos de **mercado com fins lucrativos**, também é aquele que mais vemos no nosso dia a dia. E não poderia ser diferente em uma economia de mercado.

Nesta lógica, pode-se dizer que o marketing tem como essência a capacidade de entregar o que os consumidores precisam, mas, ao mesmo tempo, gerar lucros para as empresas.<sup>6</sup> Quando colocamos dessa forma, o marketing refere-se às atividades

realizadas pelos profissionais de marketing com o intuito que as empresas alcancem seus objetivos, tipicamente financeiros<sup>7</sup>.

Usando tal lógica, fica nítida a razão de o marketing ser um centro das atenções em nossa sociedade. Afinal, nossa economia é movida por empresas, que precisam de dinheiro para sobreviver. E a principal maneira para que as empresas obtenham recursos financeiros é por meio da entrega de produtos e serviços aos consumidores, a outras empresas/organizações ou aos governos. É esse movimento que dá vida a nossa economia. Por isso não é exagero dizer que, na nossa sociedade atual, o conceito de marketing se associa à ideia de propaganda, lucro e venda, ou seja, do mercado com fins lucrativos. Por essa mesma razão que muita gente pensa em marketing e logo vê relação entre o marketing e coisas que acontecem em nossa sociedade, como a desigualdade social, a miséria, a violência e às guerras, como se essas fossem “culpa” do marketing.

Esse é o principal ramo em que se desenvolve o estudo de marketing – conhecimento como administração de marketing também pode ser compreendido como:

“A ARTE E A CIÊNCIA DE SELECIONAR MERCADOS-ALVO E CAPTAR, MANTER E FIDELIZAR CLIENTES POR MEIO DA CRIAÇÃO, DA ENTREGA E DA COMUNICAÇÃO DE VALOR”.<sup>6</sup>

Tal conceito é muito ilustrativo do que podemos entender por marketing. Um primeiro ponto que se destaca é que o marketing pode ser entendido como um conjunto de conhecimentos, teorias e modelos que visam entender o comportamento dos consumidores e os processos que originam as trocas sociais. Essa é dimensão do marketing como uma ciência que busca compreender as transações por meio de projetos e pesquisas publicados em artigos e revistas realizadas nas maiores universidades no mundo, visando, claro, ajudar os gestores a criar estratégias de marketing.<sup>8</sup>

Esse lado do marketing é bem diferente daquilo que os gestores e os donos de empresas fazem no dia a dia. O profissional de marketing típico usa muito sua intuição, sua capacidade de compreender o ambiente e de decisões com base em informações incompletas. O profissional também abusa da sua criatividade e inovação para atrair o público e criar produtos e serviços. Esse é o lado artístico (ou lado da arte) do marketing e que fundamenta muito do que as empresas realizam no cotidiano.

Outro aspecto essencial ao conceito de marketing é o **planejamento**, que representa a busca por um pensamento estratégi-

co da empresa visando ao alcance de objetivos e alinhamento de recursos. Tal aspecto do planejamento normalmente se liga a etapas formais do processo de administração de marketing. Mas você precisa colocar em prática a sua estratégia: não adianta ficar pensando em planos mirabolantes que não saiam do papel. Você precisa fazer as coisas acontecerem! Isso é a capacidade de **executar** aquilo que foi pensado e botar a mão na massa. Em última instância, tudo isso tem por objetivo transformar uma realidade social, por meio da facilitação dos processos de trocas.

Neste caso, apesar de a administração de marketing enfatizar ou ser mais aplicada a empresas que visam ao lucro, isso não exclui a aplicação do conceito aos mercados sem fins lucrativos. Essa concepção dá origem ao conceito de marketing mais amplo e aceito, definido pela Associação de Marketing Americano (American Marketing Association - AMA) como:

“A ATIVIDADE, O CONJUNTO DE CONHECIMENTOS E OS PROCESSOS DE CRIAR, COMUNICAR, ENTREGAR E TROCAR OFERTAS QUE TENHAM VALORES PARA CONSUMIDORES, CLIENTES, PARCEIROS E A SOCIEDADE COMO UM TODO”.<sup>9</sup>

Essa é a essência da visão social do marketing, entendido como um processo social pelo qual indivíduos, grupos e organizações conseguem o que precisam por meio da criação, da oferta e da livre troca de propostas de valor<sup>6,10,11</sup>. Veja que tal visão social do marketing é mais abrangente que a visão tradicional e que pode ser aplicada tanto a empresas que buscam o lucro quanto a ONGs, governos, movimentos sociais e outros exemplos que serão discutidos mais adiante. Com isso, podemos concluir que o marketing não é (somente) uma prática para aumentar as vendas e os lucros por intermédio da propaganda. E que o marketing também pode ser compreendido como uma forma de se pensar gerencialmente e construir conhecimentos que pretendem trazer retorno para a sociedade, movimentando a economia e permitindo que governos e ONGs trabalhem por um mundo melhor.

Cientes dessa definição, agora podemos saber que esta obra vai enfatizar a perspectiva gerencial do marketing, com destaque para o ambiente das micros e pequenas empresas (MPEs), mas sempre atentos aos aspectos sociais da disciplina. Assim, vamos entender como os gestores das empresas, em especial os das MPEs, podem atuar para permitir o alcance dos objetivos dessas organizações e satisfazer as necessidades dos clientes, mas, ao menos tempo, consigam atender às demandas da comunidade e da sociedade como um todo.

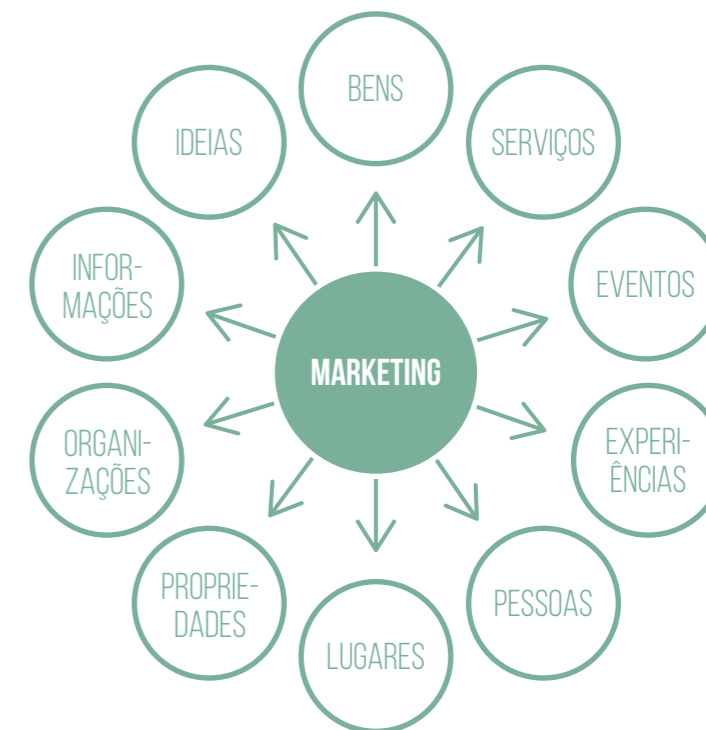
## \ MARKETING \

Também pode ser compreendido como uma forma de se pensar gerencialmente e construir conhecimentos que pretendem trazer retorno para a sociedade.

## \ 1.2 \ O ESCOPO DO MARKETING

Quando falamos no escopo do marketing, referimos-nos às diferentes propostas de valor que podem ser gerenciadas e oferecidas a outra parte em uma negociação e dar origem a uma troca social, sendo, portanto, passíveis de ser analisadas sob a perspectiva do marketing (ver FIG. 3 – O escopo de marketing).

\ FIGURA 3 \ O ESCOPO DE MARKETING



**Bens físicos** são ofertas em que o componente essencial pode ser definido por características concretas como peso, sabor, ingrediente, embalagem e durabilidade. Bens físicos são as formas mais tradicionais de produto e representam a maior parte das ofertas de empresas e organizações no mercado. Os exemplos da aplicação do conceito de marketing são mais nítidos quando lembramos de bens físicos, como refrigerantes, automóveis e produtos de higiene. Grande parte das MPEs são pequenos comerciantes e varejistas que comercializam gêneros alimentícios, enlatados, congelados, eletrodomésticos, peças de vestuário e automóveis. Assim, mesmo que as empresas não produzam diretamente os bens que estejam vendendo, muitas das características do marketing de produtos se aplicariam aos casos das pequenas empresas.

**Serviços** representam um setor que tem crescente importância na economia moderna. Salões de beleza, mecânicas de automóveis, clínicas odontológicas, serviços médicos e academias



de ginástica são exemplos de empresas prestadoras de serviços. Além disso, muitas empresas que produzem bens também precisam criar estruturas de prestação de serviços, como é o caso das redes de manutenção e pós-venda no setor automobilístico. Muitas vezes os prestadores de serviço são pequenas e médias empresas que atuam em conjunto com grandes indústrias para permitir o atendimento do consumidor na garantia e em reparos de bens físicos. No Brasil, cerca de 70% do Produto Interno Bruto está concentrado no setor de serviços<sup>12</sup> e micro e pequenas empresas contribuem de forma significativa com essa estatística.<sup>13</sup> O comércio e o varejo são considerados formas de serviço, o que aumenta ainda mais a representatividade desse tipo de produto como alvo da gestão de marketing. O próprio governo é, na prática, um grande prestador de serviços de educação, saúde e segurança à população.

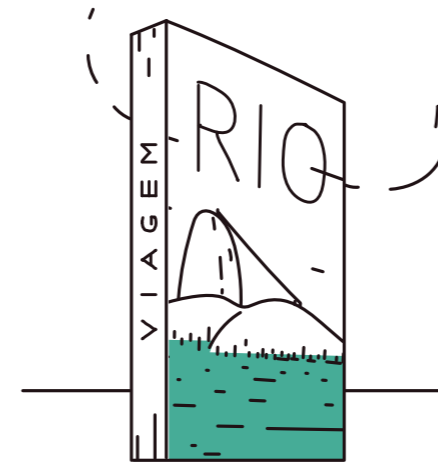
**Eventos** como feiras, shows e grandes festivais, por exemplo, Rock in Rio, são realizados tanto por empresas especializadas nesta atividade quanto por organizações diversas que buscam promover marcas de produtos entre um público específico. Os megaeventos esportivos dos jogos olímpicos “Rio 2016” e a Copa do Mundo de 2014 também são ações que recebem grandes investimentos de marketing, tanto por parte do setor privado quanto do setor público. Em eventos existem trocas sociais das mais variadas formas, considerando elementos financeiros, bem como a troca de ideias e experiências.

**Experiências** ou o marketing de experiências tem ganhado grande atenção por parte dos profissionais de marketing<sup>14</sup>. Um conjunto crescente de organizações acreditam que a essência da sua oferta é criar uma experiência única que possa marcar a imaginação e a história de vida dos seus consumidores. A Walt Disney promove uma aura de magia ao permitir que seus visitantes mergulhem no universo dos seus mais famosos filmes e contos de fadas. Algumas atividades, como o turismo de aventura ou a possibilidade de conviver com grandes astros do esporte e da música, também são exemplos de propostas de valor cuja essência é a experiência de consumo.



**Pessoas** também podem ter campanhas e programas de marketing com o objetivo de construir ou manter uma imagem positiva perante seu público. Isso é nítido quando pensamos em atores/atrizes, músicos e esportistas, que utilizam o marketing não só para atrair o público, mas também visando a patrocínios e licenciamento de marcas (lançamento de produtos com o nome ou a “marca” do artista). No entanto, a própria gestão da sua carreira utilizará conceitos de marketing: é o que chamamos de **marketing pessoal**. E, para conseguir uma boa colocação profissional, não pense que basta ter um bom currículo e saber fazer sua propaganda pessoal ou se “vender bem”. Da mesma forma que uma empresa deve apresentar uma boa oferta para ter sucesso, caberá a você trabalhar suas habilidades, seu caráter e seu comprometimento para que seja desejado pelos empregadores.

Sabe aquele destino turístico que você sonha em conhecer? Pois é, certeza de que o desejo de visitar esse lugar é resultado de um excelente trabalho de **marketing de lugares** ou marketing turístico, como é chamado por muitos. Isso é o que países, estados e cidades fazem, com o apoio de agências, companhias aéreas e hotéis. Em conjunto, empresas, governos e ONGs buscam atrair visitantes para uma determinada região. Muitas cidades, como Paris e Nova York, têm sua economia sustentada, em grande parte, pelos milhões de turistas que as visitam anualmente. E, quando falamos em marketing turístico, não estamos nos referindo somente à divulgação dessas regiões, mas pensando em como o turismo afeta as pessoas que vivem na região e de que forma podemos facilitar um fluxo de turistas duradouro e que não destrua as belezas naturais e o meio ambiente.



**Propriedades** são mais bem representadas por casas, apartamentos, salas comerciais e terrenos (imóveis). As imobiliárias, que quase sempre são pequenas e médias empresas, atuam com o marketing de propriedades, mercado que observou forte expansão a partir de meados dos anos 2000.

As próprias empresas, os governos e as ONGs realizam várias ações para construir uma imagem positiva e atender ao seu público. Isso significa que as **organizações** também são “produtos” que podem ser alvo de programas de marketing. Lembre-se dos anúncios que você vê quando entra em um site ou assiste à TV: grande parte deles não parece querer vender nada em específico, mas sim promover a marca de uma empresa ou mesmo a do governo. Os investimentos e as atividades que o governo realiza são exemplo de ações de marketing voltadas para gerar uma imagem positiva. No entanto, a aplicação do conceito de marketing, nesse caso, significa que as empresas e os governos devem ir além da propaganda e pensar nos serviços e ações que devem construir para atender a população, para satisfazer a população.

Na nossa sociedade, a quantidade, a variedade e a velocidade de produção de dados têm aumentado de maneira expressiva nos últimos anos<sup>15</sup>. Isso mesmo! Quando você curte um post no Facebook ou faz um comentário sobre ele, posta uma foto no Instagram ou manda uma mensagem no WhatsApp, você está criando um monte de dados sobre o que você faz, pensa e como você age. Essa informação vale ouro!<sup>16</sup> Um grande mercado tem se expandido para armazenar, analisar e distribuir tais informações para que as empresas possam melhorar suas ações de marketing. Podemos dizer que muitas empresas e governos têm se voltado para o **marketing de informações**. Escolas, universidades e editoras basicamente distribuem, produzem e comercializam informações voltadas para determinados públicos. Empresas de consultoria e pesquisa de mercado também estão no ramo do marketing de informações.



Apesar de **ideias** representarem a essência de todas as ofertas, já que os exemplos anteriores são essencialmente “conceitos” que devem ser “vendidos”, existem casos em que o “produto” é essencialmente uma ideia. As campanhas governamentais que visam à conscientização contra o abuso de álcool e drogas e as campanhas de ONGs contra a destruição do meio ambiente são exemplos típicos de ações de marketing. Até mesmo a ideologia política é oferta de marketing. Quando alguém tenta lhe mostrar uma forma de enxergar o mundo, seja uma posição de esquerda, seja uma posição de direita, essa está tentando lhe vender uma ideia.

Vimos que os objetos de estudo e gestão de marketing podem ser múltiplas ofertas e diferentes tipos de “produtos”.

Na prática, toda oferta que uma empresa ou organização criar será um serviço composto de vários “tipos” de produtos ou elementos do escopo de marketing.

Acesse <http://www.comprepequeno.com.br/> e veja o vídeo promocional.



Por exemplo, uma concessionária pode vender automóveis (bens), mas também tem que fazer a manutenção de veículos (serviços); a comercialização e a venda do automóvel também é uma forma de serviço. Uma agência de turismo pode ao mesmo tempo vender um serviço (o hotel e o transporte), uma experiência (criar uma viagem inesquecível) e uma ideia (destacando como seu estilo de vida se aproxima da cultura local).

Um exemplo dessa multiplicidade em uma oferta é o movimento “Compre do pequeno”, promovido pelo SEBRAE com o objetivo tanto de promover um dia para valorizar os pequenos empresários e comerciantes quanto plantar uma ideia de que os pequenos empresários são muito importantes. Ou seja, muda-se a maneira pela qual a população como um todo enxerga os pequenos negócios a sua volta.

Deste modo, podemos dizer que toda oferta é um misto de vários elementos que constituem o escopo do marketing. Você deve ficar atento aos detalhes e cuidados relacionados à criação de programas de marketing para os principais elementos que compõem sua oferta, justamente porque, em relação à cada oferta, a forma de fazer e pensar o marketing é diferente, exigindo cuidados para conseguir satisfazer seus consumidores e atender às suas necessidades e desejos.

\ FIGURA 4 \ DIFERENTES OFERTAS PRECISAM DE DIFERENTES FORMAS DE FAZER MARKETING



### \ 1.3 \ O NOVO PROFISSIONAL DE MARKETING

Observamos anteriormente o que significa a administração de marketing e quais ações são desenvolvidas para criar, entregar e comunicar diferentes tipos de ofertas. Neste tópico, vamos entender um pouco mais sobre as pessoas que fazem o marketing acontecer, isto é, falaremos sobre os profissionais de marketing. De certa forma, veremos o que VOCÊ precisa fazer para conseguir bons resultados em marketing.

Primeiro precisamos entender que o profissional de marketing é o responsável por conduzir ações que facilitem as trocas sociais em uma determinada transação. E, apesar de ser difícil para você visualizar, visto que nasceu na era da internet, temos de entender que grandes mudanças têm sido vistas na maneira de pensar e fazer o marketing nos últimos anos. Basta lembrar que a internet e o comércio eletrônico ganharam força no Brasil, a partir de 1998, que o Orkut (você sabe o que é isso?) e o Facebook nasceram em 2004 e que os smartphones e os tablets são invenções que começaram a ganhar realmente força a partir de meados dos anos 2000. E todas essas transformações tecnológicas que causaram profundas mudanças sociais e culturais mudaram radicalmente a forma de fazer marketing.

Tal mudança tem causado uma evolução e modificação no perfil e nas habilidades necessárias aos profissionais de marketing. Podemos dizer que hoje o profissional de marketing é uma pessoa que precisa dominar conhecimentos e habilidades abrangentes, apresentando tanto seu lado de “cientista maluco” quanto seu lado de “artista surreal”. Brincadeiras à parte, podemos ilustrar isso de forma nítida no infográfico da página seguinte.

## 1.4 \ CONCEITOS CENTRAIS DE MARKETING

Aqui vamos definir alguns conceitos exigidos ao profissional de marketing para que ele possa criar e colocar em prática ações e estratégias de marketing.

### DEMANDA E TIPOS DE DEMANDA

Podemos dizer que o profissional de marketing tem como tarefa básica o gerenciamento da demanda. A demanda representa a procura total pela oferta ou a proposta de valor da empresa. Gerenciar a demanda significa ajustar a oferta e a aptidão produtiva, levando em conta os objetivos e a capacidade da organização para atender de forma eficaz o público. Pode parecer que o desejo de todo profissional de marketing é aumentar ao máximo possível a demanda da sua empresa, mas isso não é verdade. Muitas vezes, tal profissional pode ter uma demanda que supera a sua capacidade ou até mesmo esse profissional pode querer reduzir a demanda por alguns produtos e serviços que fazem mal à saúde, ao meio ambiente ou à sociedade. Assim, a tarefa básica é entender os tipos de demanda, considerando que cada uma delas exigirá uma ação e um diagnóstico diferente por parte do profissional de marketing.

#### \ DEMANDA \

Representa a procura total pela oferta ou proposta de valor da empresa. Gerenciar a demanda significa ajustar a oferta e a capacidade produtiva, levando em conta os objetivos e a capacidade da organização atender o seu público.

\ FIGURA 5 \ O PROFISSIONAL DE MARKETING MODERNO

# O PROFISSIONAL DE MARKETING MODERNO

PARTE ARTISTA • PARTE CIENTISTA

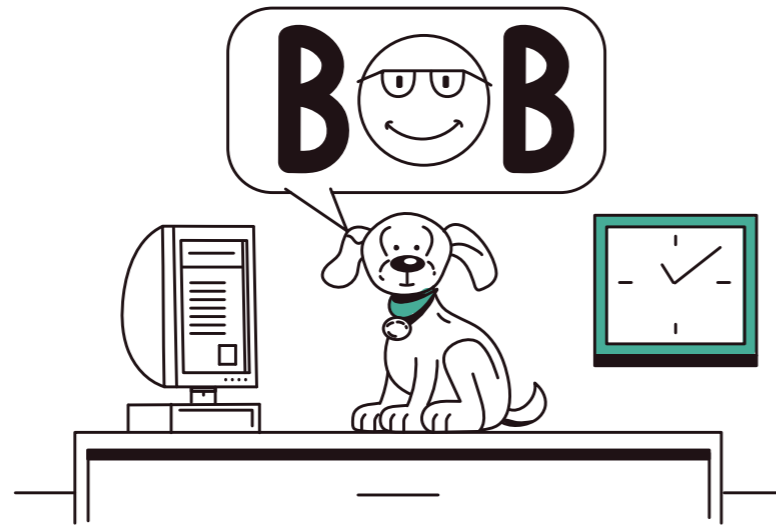
A tecnologia está transformando a profissão de marketing, adicionando outras ferramentas, técnicas e estratégias diariamente. O **PROFISSIONAL DE MARKETING MODERNO** precisa ter duas aptidões:

O **ARTISTA** e o **CIENTISTA**

Exige-se do profissional de marketing criatividade e imaginação para criar campanhas que envolvam os consumidores, e um lado analítico para medir e calibrar estratégias de marketing. Vamos dar uma olhada:



Quando a **demanda é negativa**, pode ocorrer de as pessoas evitarem e até mesmo terem medo, nojo ou repulsa em relação ao produto/serviço que está sendo ofertado. Doações de sangue são exemplos típicos de uma demanda negativa. O papel do profissional de marketing nesses casos é diminuir o preconceito, reduzir a resistência e incentivar a experimentação e o uso por parte dos consumidores/usuários potenciais.



Na **demanda inexistente**, consumidores não conhecem o produto ou não têm interesse em comprar o que a empresa oferece. Tipicamente são produtos novos, lançados no mercado, mas que os consumidores não percebem como interessantes. Esses acabam virando grandes fiascos de venda, como os produtos mais "Fails" da história, como o caso New Coke, o Ford Edsel e o sistema operacional Microsoft BOB<sup>17</sup>!

Na **demanda latente**, os consumidores desejam muito algum produto ou dele necessitam, embora não exista nenhuma empresa ou produto capaz de suprir aquela demanda. Hoje há grande demanda por chocolate e doces que você possa comer à vontade, sem engordar. Infelizmente ninguém ainda inventou essa maravilha. De certa forma, as MPEs bem-sucedidas são aquelas que identificam uma região com forte demanda latente por um produto ou serviço, mas que ainda não existem outras empresas naquela região capazes de suprir tal demanda adequadamente. Por exemplo, um empreendedor resolveu abrir um restaurante do tipo Suhsi na cidade de Bom Despacho, chamado **Sagano**. A cidade não tinha nenhum estabelecimento deste tipo, pelo menos nenhum com qualidade que conseguisse atrair a clientela. Nesse caso, o empreendedor percebeu uma demanda latente, uma vez que identificou que muitas pessoas gostam da culinária japonesa. E com isso as mesas ficam lotadas todos os dias da semana. Deste modo, o sucesso de um pequeno empreendedor deve-se muito a sua capacidade de identificar oportunidades de mercado escondidas por aí.

Veja detalhes em  
<https://www.facebook.com/Sagano-1408894916080750/>



Na **demanda em declínio**, há a tendência dos consumidores que deixaram de consumir um produto, seja ele de uma empresa, seja ele de um setor como um todo, diminuírem seu consumo ou reduzirem a frequência de compra. O consumo de refrigerantes tem caído de forma drástica nos últimos anos, reflexo da maior preocupação com a saúde e a busca de alternativas mais saudáveis<sup>18</sup>. Neste caso, os fabricantes de refrigerantes têm modificado seus produtos e lançado outros, como sucos, bebidas energéticas e água de coco, para oferecer alternativas mais saudáveis aos seus consumidores. Outro exemplo de demanda em declínio ocorre quando os próprios consumidores do produto podem estar envelhecendo ou mesmo morrendo, sem que ocorra uma reciclagem nos adeptos daquela oferta. Dizem que o "Rock and Roll" está morrendo (eu não acredito nisso!) e uma das razões é o número crescente de adolescentes atraídos por outros estilos musicais. Muitos não se interessam pela música que seus pais e avós ouviam quando adolescentes. Aliás, você sabe qual o músico, banda ou artista favorito do seu pai ou da sua mãe? Você costuma ouvir as mesmas músicas que eles, nessa fase da vida? Neste caso, o rock está se reinventando para não parecer careta e ultrapassado para pessoas como você.

**Demanda irregular** significa que a demanda pelo produto pode variar muito ao longo do dia, dos meses ou dos anos. Isso representa um grande problema para o atendimento e a produção da empresa, já que, em alguns períodos, ela pode ter funcionários ociosos e máquinas paradas, aumentando muito o custo da empresa. Por outro lado, e em momentos de muita procura, a empresa pode ser incapaz de atender à demanda: os funcionários

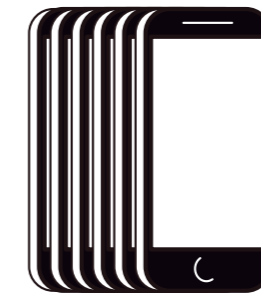


ficarão abarrotados de clientes para dar atenção, e a produção não conseguirá atender a todos os pedidos. Hotéis, companhias aéreas e destinos turísticos quebram a cabeça para resolver esse problema. O papel do profissional de marketing nesse caso é tentar reduzir os excessos e aumentar a demanda nos períodos de “baixa temporada”. Em vista disso, são feitas promoções para atrair mais pessoas nos períodos de menor movimento e selecionar melhor os clientes que utilizam o serviço na “alta temporada” ou nos períodos de pico. Não é ao acaso que viajar em época de férias escolares fica tão caro. É por esse mesmo motivo que as academias fazem promoções para quem pode fazer exercício físico no meio da manhã e no período da tarde (tipicamente das 10h às 16h).

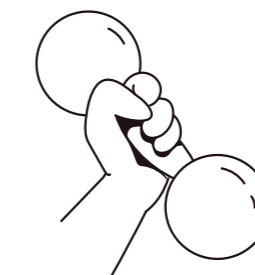
A **demanda plena** significa que em tudo o que coloca no mercado a empresa obtém êxito de venda e assim ela se sente satisfeita com o lucro. O profissional de marketing deve, nesse caso, avaliar formas de selecionar o melhor público para a empresa e manter um bom nível de serviço a fim de fidelizar seus clientes. Esse profissional deve ficar atento se novos concorrentes estão sendo atraídos para atender o excesso de demanda e avaliar com atenção a possibilidade de expandir sua capacidade de atendimento. Dessa forma, ele se previne em não deixar uma lacuna, evitando que os concorrentes cresçam e se tornem fortes e no futuro apossessem dos clientes de sua empresa. O mercado de ensino superior é um ótimo exemplo disso, pois as faculdades e as universidades tradicionais mantiveram sua forma de atuação peculiar, sem aumentar o número de vagas, quando novos concorrentes entraram no mercado a partir dos anos 2000<sup>19</sup>. Depois disso, tais concorrentes cresceram e hoje o mercado de ensino superior privado no Brasil é dominado por três ou quatro grupos empresariais que detêm a maior parte das matrículas e que têm ameaçado e causado o fechamento (ou a venda) de instituições de ensino tradicionais com décadas de existência<sup>20</sup>.

**Demanda excessiva** significa que o número de pessoas que desejam a oferta da empresa supera a sua capacidade de atendimento. Neste caso, a empresa adota estratégias de demarketing com o objetivo de selecionar um público mais adequado ou que tenha uma necessidade mais genuína pela oferta. Vários programas sociais, por exemplo, SISU, FIES e PROUNI, utilizam, de certa forma, o conceito de demarketing para ajustar a demanda aos recursos que o governo pode aplicar nesses programas, criando formas e métricas com o intuito de selecionar os alunos e as instituições participantes. Na Copa do Mundo de 2014, os ingressos se esgotaram em questão de segundos, e, para gerenciar tal excesso, os preços praticados foram às alturas.

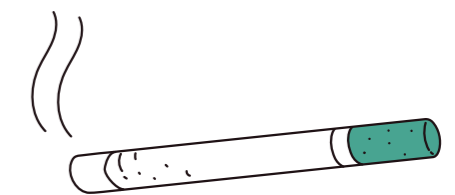
Na **demanda indesejada**, uma organização percebe que o consumo de um produto ou serviço pode ter resultados negativos para os consumidores ou para a sociedade. Nessa situação, o profissional de marketing tenta criar formas a fim de estimular o consumo. Atualmente vivemos grandes campanhas visando à redução de consumo de álcool e tabaco. Várias políticas públicas têm o intuito de minimizar o fascínio que as drogas exercem sobre os jovens. O incentivo ao uso de preservativos é uma forma de diminuir uma demanda indesejada pelo sexo desprotegido e com isso reduzir os malefícios desse comportamento, como as doenças sexualmente transmissíveis e a gravidez indesejada.



**DEMANDA  
PLENA**



**DEMANDA  
IRREGULAR**



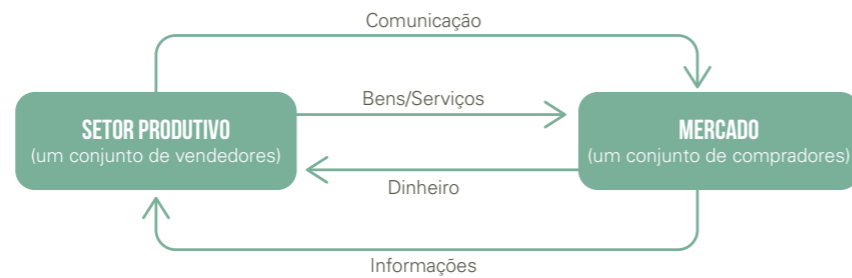
**DEMANDA  
INDESEJADA**

## MERCADOS

Quando falamos em mercado, logo vem a nossa cabeça um local onde vários comerciantes e vendedores se agrupam com o objetivo de vender todo tipo de produto e “bugiganga”. Em marketing demarketing, esse conceito não cola. Nesta obra, ao nos referirmos a “mercado”, nossa intenção é pensar em um conjunto de compradores e vendedores dispostos a realizar trocas sociais. De forma genérica, podemos considerar diversos “tipos” de consumidores e vendedores, como o mercado de trabalho, o mercado geográfico (país, estado ou região), mercado eleitoral, dentre outros. Na prática, um mercado é descrito pelo fluxo de recursos e produtos/serviços (ofertas) que ocorrem em ambas as partes (FIG. 7).



\ FIGURA 6 \ FLUXO SIMPLES DE UM MERCADO CONSUMIDOR



Fonte: Kotler e Keller (2012)<sup>6</sup>.

Na FIG. 7, podemos observar que, em um mercado, o setor produtivo (vendedores) se liga aos seus mercados (compradores) por meio dos fluxos de ofertas (bens/serviços) e comunicações realizadas em direção ao mercado, enquanto recebe em troca dinheiro e informações, tais como o perfil do público e os hábitos de consumo. É esse fluxo bilateral que caracteriza um mercado. Normalmente dizemos que existem quatro principais mercados em uma perspectiva de marketing. Vejamos:

**Mercados de consumo:** é o mercado com fins lucrativos onde empresas vendem bens/serviços e outras ofertas ao consumidor final. Comerciantes, varejistas e prestadores de serviços pessoais (cabelereiros, dentistas, etc.) atuam no mercado de consumo. Este é o tipo de mercado mais tradicional quando pensamos em marketing. Este é também denominado B2C (*business to consumer* ou de empresas para consumidores).

**Mercados empresariais:** também conhecidos como mercados B2B (*business to business* ou de empresas para empresas) são os mercados em que empresas vendem produtos e serviços prestados diretamente a outras empresas, tais como peças, máquinas, instrumentos e serviços de consultoria. Neste tipo de mercado, a propaganda e a comunicação acabam sendo menos importantes que a força de vendas e a estratégia de precificação, especialmente porque compradores organizacionais são muito mais racionais e cuidadosos que as pessoas ao tomarem decisões de compra.

**Mercados globais:** as empresas constroem planos de expansão de negócios considerando os países em que vão atuar e como suas estratégias de marketing serão adaptadas considerando as diferenças culturais, sociais e demográficas de cada país. Muitas MPEs atuam no mercado global, exportando produtos, como é o caso do artesanato e da cachaça produzida por pequenas empresas e cooperativas espalhadas pelo Brasil.

**Mercados sem fins lucrativos e governamentais:** os governos contratam um grande número de serviços dos quais necessitam e também com a finalidade de prestar serviços a sociedade como

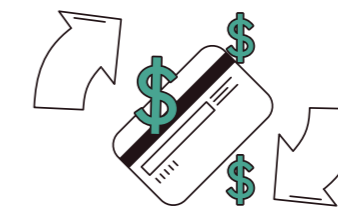
### \ B2B \

São os mercados em que empresas vendem produtos e serviços prestados diretamente a outras empresas, tais como peças, máquinas, instrumentos e serviços de consultoria.



### \ DESEJO \

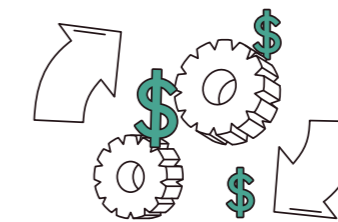
Se alguém sente uma atração por atender uma necessidade de uma forma ou com um produto específico, estamos falando de um desejo.



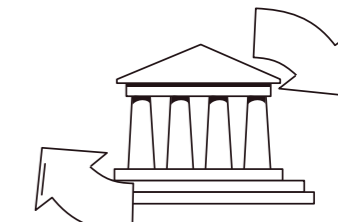
CONSUMIDORES



GLOBAIS



ORGANIZACIONAIS



GOVERNO E ONGs

um todo. Além disso, igrejas, universidades públicas, programas e movimentos sociais requerem não só recursos financeiros, como também apoio de um número crescente de seguidores para que consigam alcançar seus objetivos.

## NECESSIDADES, DESEJOS E DEMANDAS

O ponto de partida para que ocorra uma demanda é que exista uma necessidade não atendida em um mercado. De maneira simples, as necessidades são requisitos essenciais à existência humana, como fome, sede, abrigo, segurança e aceitação social<sup>10</sup>. E como surgem as necessidades?

Na prática, uma necessidade está sempre presente nas pessoas ou nas empresas, mas elas tendem a se encontrar, quase sempre, dentro de um limite tolerável. É com o passar do tempo que as necessidades aumentam até chegarem a um ponto crítico que desperta o consumidor para a urgência de tomar alguma atitude em prol de satisfazer a necessidade. Por exemplo, podemos dizer que começamos a ficar com fome tão logo acabamos de nos alimentar (e sabemos que tem gente que parece estar sempre com fome).

É claro que, quando estão com fome, as pessoas podem escolher várias alternativas para saciá-la. Algumas preferem uma saladinha leve, bem verdinha, e outros, ir a uma churrascaria e comer até se "empanturrar". Quando alguém escolhe sente uma atração por atender uma necessidade em direção uma forma ou produto específico, estamos falando de um desejo. Assim, um desejo refere-se ao direcionamento de uma necessidade para ser atendido por um comportamento, produto ou oferta específica. Desse modo, as necessidades seriam mais universais enquanto

os desejos são individuais e moldados por ações de marketing e pela cultura<sup>6</sup>. Também entendemos que cabe ao profissional de marketing identificar múltiplas necessidades e estimular desejos a fim de despertar nas pessoas a vontade de adquirir o produto a ele ofertado.

Sendo assim, o papel principal do profissional de marketing seria identificar as **necessidades** que existem em um mercado e criar formas de fazer com que as pessoas **desejem** atender suas necessidades consumindo o produto/serviço da empresa/organização. Isso significa que o profissional de marketing deve identificar necessidades e criar o desejo de consumo por seu produto, gerando com isto a demanda por sua oferta. Neste sentido, o objetivo principal do marketing é satisfazer necessidades e desejos de um mercado. Devemos ter em mente que a maioria dos estudiosos sobre o tema assume que o marketing estimula e molda desejos, sendo incapaz de criar necessidades.

Como elementos centrais à disciplina, grande parte das críticas direcionadas ao marketing polemizam sobre os conceitos de necessidades e desejos. Por exemplo, a vontade que muitas pessoas têm de ostentar seu dinheiro e seu *status* é uma necessidade ou um desejo? Muda alguma coisa se a pessoa efetivamente nem é tão rica? E aquela vontade “louca” de viajar para aquela praia badalada no verão? É uma necessidade ou um desejo?



Vamos além! Imagine a seguinte cena: você passa em frente da melhor churrascaria da cidade. Aquele cheirinho de comida deliciosa faz você ficar com vontade de comer na hora. Mas você nem com fome estava... ou será que estava e ainda não havia percebido? Mas a necessidade de comida não é uma das mais básicas do ser humano? E dizem que o marketing não pode criar necessidades? Esse exemplo deixa claro que a distinção entre necessidades e desejos é complexa e muitas vezes não pode ser vista de maneira tão simples.

Também temos os casos das necessidades e dos desejos conflitantes. Algumas pessoas deixam de comer (necessidade) para ficar super, hiper, ultramagras, a ponto de prejudicar a própria saúde. Essas pessoas são motivadas pelo desejo de se sentir bem e ser aceitas socialmente. Desejo de ser aceito? Mas um desejo não é essencial ao ser humano? Ele não deve preceder os desejos? Ou essa seria então uma necessidade?

Vejam que o debate é longo e muitas vezes haverá críticas em relação aos profissionais de marketing com a alegação de que eles usam tal estratégia para “empurrar goela abaixo” produtos de que as pessoas não precisam, ou seja, que o marketing está criando uma necessidade. Você como futuro profissional da área precisa estar ciente dessa polêmica e saber se posicionar quando questionado. O fato é que, apesar de ser mais comum profissionais de marketing dizerem que o marketing somente molda desejos, outras pessoas dirão que o marketing pode, sim, criar necessidades<sup>10</sup>.

## MERCADOS-ALVO, POSICIONAMENTO E SEGMENTAÇÃO

O **mercado-alvo** ou o **público-alvo** representa os grupos de clientes que uma empresa escolhe atender. Para que você possa determinar o seu público-alvo, é preciso primeiro dividir o mercado de acordo com características comuns, como sexo, idade, escolaridade e renda. Tal processo é denominado **segmentação de mercado**, e cada público que surge dessa análise é o que chamamos de **segmento de mercado**. Somente após a empresa avaliar quais mercados mereceriam o esforço de ser atendidos e se ela alcançaria êxito nessa empreitada, haveria a escolha do público-alvo (ou públicos-alvo). Definido o público, seria possível direcionar esforços de marketing para posicionar a oferta, desde a criação do produto até a sua entrega e comunicação nos segmentos selecionados. Assim se traduz o processo de segmentação de mercado. Nesse aspecto, a meta do marketing é identificar segmentos viáveis nos quais seja viável apresentar uma oferta percebida como valiosa pelos clientes e que seja “rentável” para a empresa.

## OFERTAS E MARCAS

Já utilizamos o conceito de **proposta de valor** anteriormente no capítulo, sendo que esse termo cada vez mais tem sido usado como substituto para a palavra “produto”. Em termos formais, uma proposta de valor representa um conjunto de benefícios associados à oferta da empresa ou organização. Mais do que isso, a proposta de valor deve demonstrar como esses vão atender necessidades e desejos do mercado-alvo<sup>10</sup>.

\ PÚBLICO-ALVO \  
Representa os grupos de clientes ou segmentos de mercado que uma empresa escolhe atender.

## \ OFERTA \

É a materialização da proposta de valor em um bem tangível que traduz seus atributos e benefícios.

## \ MARCA \

Pode ser entendida como um nome, um conceito, um design ou um símbolo que tornam distintos os vendedores de bens ou serviços que atuam em um mercado.

Essencialmente uma proposta de valor é intangível e precisa ser materializada através de bens tangíveis, serviços, informações, experiências, dentre outros elementos, cada qual com suas características e atributos (como peso da embalagem, preço do produto, tipo de experiência, etc.). São esses elementos que formam uma **oferta** que será entregue e comunicada ao mercado<sup>6</sup>.

Uma forma fundamental de garantir benefícios, como confiança no produto, *status* e identificação do consumidor com a oferta, é construir uma marca forte. De acordo com a AMA9, uma marca pode ser entendida como um nome, um conceito, um design, um símbolo, ou qualquer outro elemento que torna distintos os vendedores de bens ou serviços que atuam em um mercado. Uma marca forte traz muitos benefícios simbólicos, intangíveis, emocionais e sociais aos consumidores.

## VALOR E SATISFAÇÃO

Quando um comprador identifica um conjunto de ofertas capazes de atender às suas necessidades, o que vai decidir qual das alternativas será escolhida é a avaliação do **valor percebido** naquela oferta. O valor percebido é um conceito central de marketing que representa a diferença entre a avaliação dos benefícios que a oferta traz, subtraídos dos custos percebidos na transação. Veremos que os custos de uma oferta não são somente financeiros, mas também devem ser levados em conta fatores como o tempo de espera e a dificuldade em lidar com um fornecedor.

Sabemos que, quando adquire um produto, o consumidor está buscando o atendimento de uma necessidade. A **satisfação** representa o julgamento do grau em que a oferta escolhida pelo consumidor é capaz de atender às suas necessidades e aos seus desejos, ou seja, a satisfação é resultado da avaliação da performance de um produto ou serviço. Apesar de esse julgamento ocorrer após a compra e o consumo, será explanado adiante que satisfação é um dos principais fatores que explicam a intenção de um consumidor continuar a fazendo negócios de um dado fornecedor. Buscar a satisfação dos clientes é essencial para que uma organização cultive a lealdade do seu consumidor.

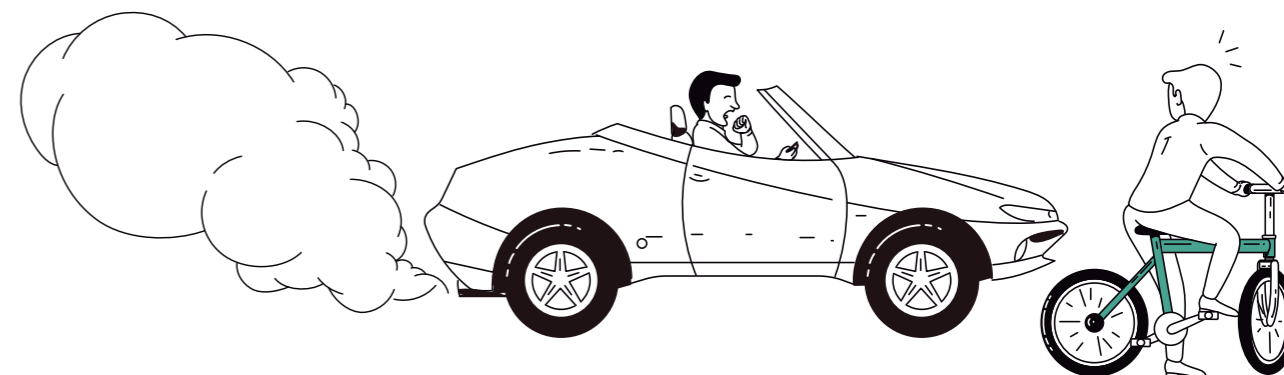
## CANAIS DE MARKETING

Canais de marketing são as formas como as empresas desenvolvem seus fluxos de comunicação e de ofertas em direção ao mercado-alvo. Veremos que parte considerável das decisões de marketing refere-se à escolha dos canais de marketing mais apropriados para se comunicar e para permitir que a oferta seja entregue ao público-alvo da empresa.

## CONCORRÊNCIA

Saber quem são os concorrentes diretos ou indiretos de uma empresa é muito importante ao se pensar na estratégia de marketing. De forma **direta**, a competição ocorre entre concorrentes que têm ofertas parecidas direcionadas para os mercados-alvo da empresa. Também é uma forma de competição direta a entrada de novos concorrentes (Ex.: uma nova padaria é aberta no seu bairro para competir com as padarias existentes) ou o surgimento de outras tecnologias e outros produtos no mercado, chamados substitutos (Ex.: O Uber é um substituto para os táxis).

Mas a competição também pode ser **indireta** quando consideramos ofertas que não são novas nem similares às de uma empresa. Por exemplo, uma montadora de automóveis pode observar a preocupação crescente das pessoas em utilizar meios de transporte menos poluentes e que não acentuem os problemas de trânsito das grandes cidades, tais como as bicicletas. Essa, então, é considerada uma forma de competição indireta.



## AMBIENTE DE MARKETING

O ambiente de marketing representa o contexto geral no qual a organização está inserida e que vai afetar as decisões e os resultados de suas ações. De maneira restrita, o ambiente compreende o **setor de atuação**, levando em conta os fornecedores, os distribuidores, os negociadores e os mercados-alvo da empresa. De maneira mais abrangente, também analisamos o **macro ambiente**, ou **ambiente geral**, que representa um conjunto de variáveis que afetam a forma como os negócios são realizados em um setor. Normalmente, nesse caso, citam-se seis conjuntos de variáveis: fatores demográficos, fatores econômicos, fatores naturais, fatores socioculturais, fatores tecnológicos e fatores político-legais. Veremos que a análise desse ambiente é muito importante na hora de se pensar no marketing de uma empresa.

## \ 1.5 \ AS NOVAS REALIDADES DE MARKETING

Com o advento da web 2.0 e a popularização da internet, vivemos uma transformação drástica na sociedade, onde cada vez mais vemos a ostentação, o luxo, o consumismo e o individualismo, que estão de mãos dadas com a crescente busca por diferenciação e especialização dos produtos e serviços produzidos pelas empresas<sup>21</sup>. Dizemos que vivemos em um mundo pós-moderno, ou pós-capitalista, onde impera a informação que está sendo sempre gerada nos aplicativos e nas redes sociais às quais estamos continuamente conectados<sup>22</sup>.

\ FIGURA 7 \ CONCEITOS E FENÔMENOS QUE ALTERAM A REALIDADE MERCADOLÓGICA



Sem dúvida, esse cenário significa uma mudança radical na forma de se fazer marketing. É verdade: antigamente a vida do profissional de marketing era muito mais fácil.

Em primeiro lugar, existiam poucos tipos e formatos de varejo. Também o número de produtos concorrentes era bem menor. Isso tornava mais fácil a escolha por parte do consumidor, pois, sem muitos produtos para comparar ou sem ter vários produtos sofisticados e complexos, era fácil escolher a oferta mais valiosa. E o resultados disso era “a maior satisfação”: era mais fácil agradar o cliente<sup>23</sup>. Além disso, os consumidores falavam mais dos produtos que consumiam, e a indicação pessoal (comunicação boca a boca) era comum.

Também alcançar o público-alvo com uma propaganda ou uma campanha era mais simples. Basicamente o profissional de marketing tinha de escolher entre mídias de massa existentes,

que na época se reduziam praticamente entre a televisão, o rádio, os jornais e os *outdoors*. Com poucas inserções (*spots*) em um programa de televisão, uma campanha conseguia com que sua oferta fosse conhecida por quase toda a população. Outro fator que deve ser levado em conta é que existiam menor número de segmentos de mercado, basicamente definidos por variáveis como sexo, idade, estado civil e renda, o que facilitava a criação de um produto e a divulgação de uma marca.



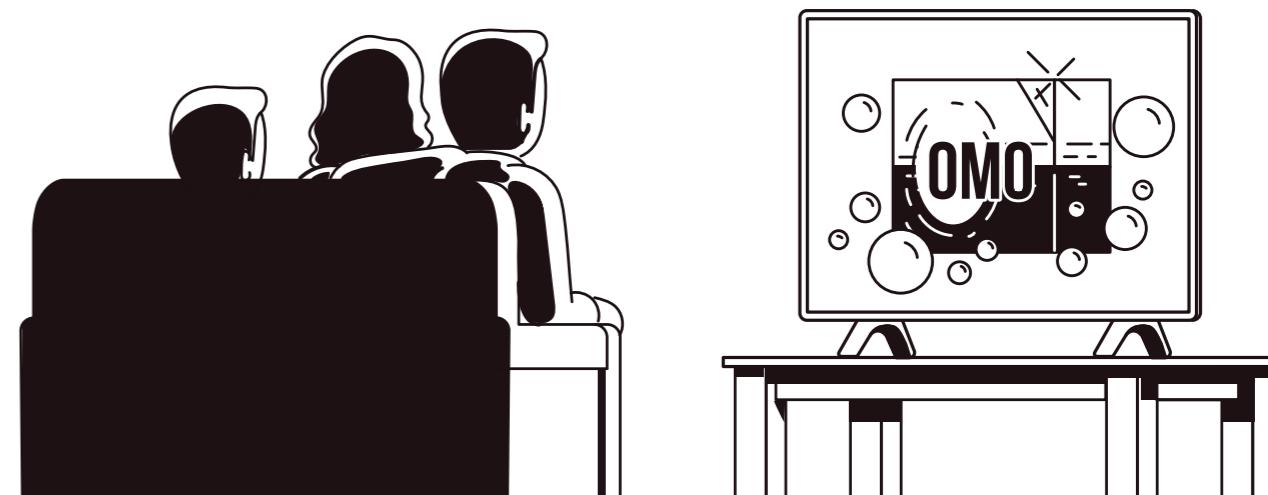
### DICA \ MUDANÇA DRAMÁTICA DA REALIDADE DE MARKETING

No vídeo “Dramatic Shift in Marketing Reality”, produzido pela agência School & Friends, você poderá ver essa mudança drástica da realidade de marketing de maneira interativa. Procure no YouTube!



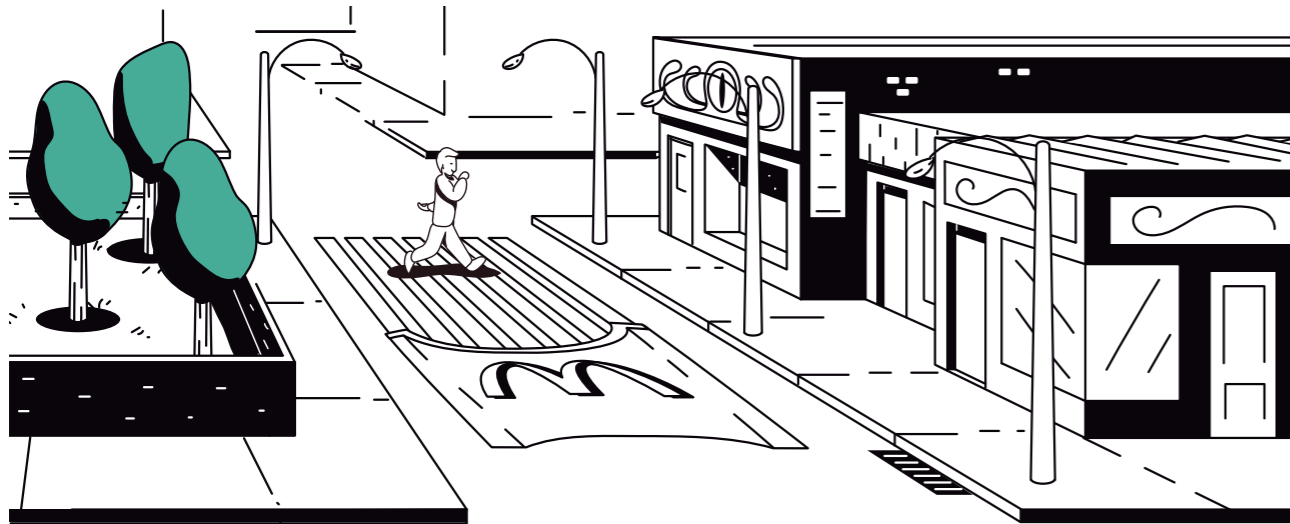
Links: <https://www.youtube.com/watch?v=ciSrNc1v17M>  
ou <https://www.dropbox.com/s/k1yhmsp52t5pxhj/A%20Evolu%C3%A7%C3%A3o%20do%20Marketing.wmv?dl=0>

Devemos lembrar que, naquela época, a propaganda era bem vista pela população: as pessoas realmente comentavam sobre elas e gostavam do que era apresentado. A comunicação também era totalmente dominada pela empresa: tínhamos basicamente um monólogo, em que as empresas falavam aos consumidores por meio da mídia, mas os consumidores não tinham canais, como as redes sociais, para falar sua opinião ou dar um *feedback* mais rápido e direto. Desse modo, não é de se espantar que os consumidores rapidamente se apaixonavam pelos produtos, e as ações de marketing eram muito mais efetivas e diretas.



## MAS OS TEMPOS MUDARAM!

Atualmente, com o fato de estarmos sempre conectados à internet (mobilidade) e ligados ao culto à individualidade, no qual cada pessoa tem um estilo de vida e forma de pensar única, que exige produtos mais especializados e especializados<sup>21</sup> e da convergência de diferentes mídias e tecnologias (como a internet das coisas<sup>24</sup>), temos novos desafios para os profissionais de marketing.



É nítido que hoje vivemos uma explosão da mídia que que extrapola a paciência dos consumidores a todo o momento; nas ruas, nos aplicativos de celular, nos banheiros e nos locais mais inesperados, somos sobrecarregados de informações e toda tentativa de comunicação e venda de produtos. E, sentindo isso, recuamos e tentamos criar barreiras a este mundo incessante de pedidos do tipo: “Me compre! Me compre!”

Nesse cenário, chamar a atenção do consumidor virou um grande desafio não só pelo excesso de propagandas que nos atingem continuamente, mas principalmente porque as pessoas têm a sensação de que estão sendo bombardeadas por anúncios e criam estratégias para minimizar a influência da propaganda. Não é de se admirar que muitos consumidores rejeitem a propaganda e tenham preconceito contra o marketing. Fazer a mensagem chegar até o consumidor também é um problema.

Você tem o costume de usar o telefone e assistir à televisão ao mesmo tempo? Provavelmente também mexendo no tablet ou no computador simultaneamente. Aposto que sim! Isso é normal. E, com as pessoas usando várias mídias e plataformas concomitantemente, fica difícil que os consumidores recebam a mensagem. Por isso é complicado para uma empresa obter atenção hoje em dia.

Também, com o advento das mídias sociais, como o Facebook, o Twitter e o Instagram, o poder da comunicação não está somente na mão das empresas. Na verdade, é bem provável que você já tenha falado coisas positivas ou negativas sobre suas experiências com um produto ou empresa, usando a internet. Isso significa que agora temos uma comunicação multilateral, em que cada pessoa pode postar seus comentários e alcançar múltiplos consumidores com um clique.

Ao mesmo tempo, as empresas podem e devem responder aos consumidores no ambiente virtual de forma rápida. Assim, os próprios consumidores passam a ser agentes da comunicação, não só pelo que eles postam em redes sociais, mas também através de blogs e sites de recomendação como o TripAdvisor. Podemos dizer que, hoje, saímos de uma comunicação pessoal de pessoa para pessoa, para uma comunicação multilateral, em que vários consumidores e empresas interagem a todo o momento. E o monopólio da comunicação que ficava na mão das empresas está acabando...



## E NÃO PARA POR AÍ!

Os tipos e formatos de varejo são múltiplos, e esta já é uma decisão muito estressante para o consumidor: onde vou comprar este produto? Na lojinha da esquina? No supermercado? Na internet? Depois disso, você ainda precisa escolher, dentre inúmeras opções existentes de produtos, todos os “diferentes” e os “especiais”. É tanta coisa que os produtos fazem hoje que a gente nem sabe direito para que serve isso tudo. Esse é o resultado da crescente diferenciação das ofertas e segmentação de mercados. E tomar uma decisão nesse cenário é estressante e tem como resultado o aumento do arrependimento que o consumidor tem após a compra, dentre outros pontos negativos<sup>25</sup>. Não é de se admirar que a forma como escolhemos um produto é muito mais complexa nos dias de hoje.

Podemos assim destacar estas e algumas outras tendências que têm revolucionado a forma de pensar o marketing na atualidade:

### REDE DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Com a revolução tecnológica digital, temos aumentos na capacidade produtiva acompanhados de maior conhecimento do consumidor e mais agilidade nas decisões mercadológicas.

### GLOBALIZAÇÃO

Temos um incremento nos fluxos de comunicação, materiais e recursos entre diferentes culturas.

### DESREGULAMENTAÇÃO & PRIVATIZAÇÃO

A tendência atual é a diminuição da presença estatal na maioria dos países desenvolvidos. No Brasil, situações similares têm sido observadas, como o surgimento do "Partido Novo" e do Movimento Brasil Livre (MBL). Muitos países também têm concentrado seus esforços nas obrigações básicas do Estado (educação, saúde, segurança e fiscalização do setor privado), deixando atividades produtivas a cargo da livre concorrência.

### AUMENTO DA CONCORRÊNCIA DENTRO DOS SETORES E ENTRE ELES

A intensificação da concorrência entre empresas nacionais e internacionais ocorre cada vez mais entre diferentes setores, causando inclusive a convergência e a fusão entre setores. A ideia de poder usufruir da internet via muitos aparelhos é um exemplo dessa convergência: se, através do seu carro, de sua geladeira e de sua TV, você pode acessar a internet e os aplicativos como se esses fossem um computador, então temos o aumento de competição entre diferentes setores.

### TRANSFORMAÇÃO DO VAREJO

O varejo tem sido revolucionado por mudanças tecnológicas e culturais. Agora, quantidades expressivas de informação de transações sobre compras passam a ser usadas para que se conheça o perfil do consumidor e tornando mais eficazes as estratégias de marketing.

### DESINTERMEDIAÇÃO

Com o crescimento do comércio eletrônico e a presença cada vez mais nítida do marketing digital, muitos fabricantes conseguem alcançar seus consumidores usando menos intermediários.

### PODER, ENVOLVIMENTO, INFORMAÇÃO E RESISTÊNCIA DO CONSUMIDOR

O consumidor também tem papel ativo nas ações e respostas às empresas. Movimentos como Crowdsourcing, Crowdfounding e Consumo Colaborativo mostram como o consumidor final tem, cada vez mais, voz e influência na definição dos produtos e serviços de colaboradores e autores. Também os consumidores podem contar com muito mais informações para fazer suas escolhas como nos sites de recomendação (Ex.: TripAdvisor) e reclamações (Ex.: Reclame Aqui). Crescem os movimentos de ativismo contra práticas e ações antiéticas por parte das empresas, como aqueles que se manifestaram contrários ao uso de mão de obra em condições similares à escravidão.

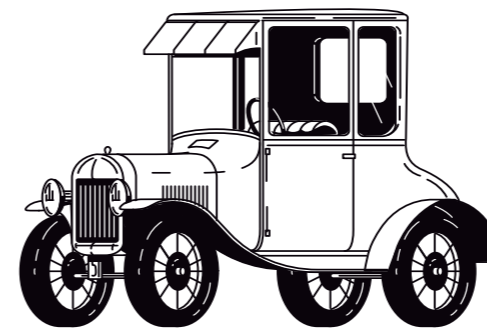
## \ 1.6 \ EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO EM MARKETING

Historicamente podemos dizer que o termo **marketing** surge no início da Revolução Industrial e representava a prática gerencial de comercialização de um produto. Os primeiros cursos sobre o tema surgiram nos Estados Unidos, ainda na primeira década do século XX. Naquela época, a preocupação central era descrever, explicar e justificar as razões que levam as empresas a adotar práticas de comercialização entre si. Não se tinha a preocupação em entender quais práticas devem ser adotadas numa perspectiva micro da organização, como hoje vemos na perspectiva gerencial do marketing. O objetivo era mais conceitual: determinar as condições econômicas dava origem à comercialização entre dois agentes no mercado. Neste sentido, o termo **marketing** desponta nos cursos de Economia nos Estados Unidos e na Europa, sendo a denominação "utilidade econômica" o ponto de partida para explicar por que empresas e consumidores realizariam uma transação<sup>26</sup>.

Após esse momento inicial, pode-se dizer que o marketing, na qualidade de conceito e prática, tem evoluído ao longo das décadas<sup>27</sup>.

De forma mais genérica, podemos dizer que o marketing apresenta quatro eras: 1) era da produção; 2) era do produto; 3) era das vendas e; 4) era do marketing.

A primeira fase de evolução do pensamento em marketing, a **era da produção**, teve início nas primeiras décadas do século XX, quando ainda havia grandes desafios para produzir os bens de consumo<sup>26</sup>. Nesse caso, o número de consumidores que desejam comprar um produto superava a capacidade de produção. Quase tudo que se produzia era facilmente vendido. Tanto a competição quanto a qualidade do produto não eram uma preocupação. Uma famosa frase de Henry Ford ilustra bem essa era do marketing:



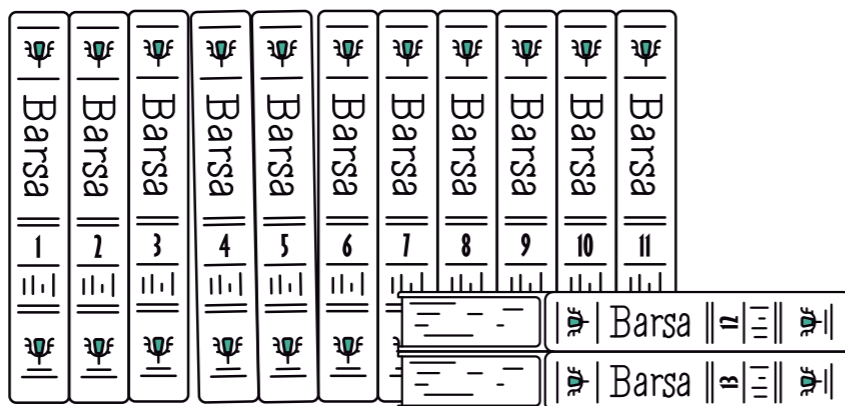
**"O CLIENTE PODE TER O CARRO DA COR QUE QUISER, CONTANTO QUE SEJA PRETO!"**

Nesse caso, as organizações preocupavam-se essencialmente com a capacidade de produzir e entregar os produtos<sup>28</sup>. Os sistemas de vendas e promoção eram primitivos, limitando-se a informar ao mercado a existência do produto. Nessa era, o conceito de marketing se resumia à melhoria dos processos produtivos e a busca por eficiência operacional.

Com o aprofundamento da competição, surgiu maior preocupação com a qualidade do produto. Nesse caso, as organizações começaram a voltar suas ações para a melhoria da oferta e o desenvolvimento de novos produtos. Isso ocorreu por volta de meados do século passado<sup>26</sup>, nos países desenvolvidos, para grande parte dos bens de consumo e deu origem a chamada **era do produto**. Um ponto central dessa forma de pensar o marketing é que o desenvolvimento do produto ocorre sem maior preocupação com as necessidades dos consumidores<sup>5</sup>. Isso significa que a definição de critérios de qualidade ocorre internamente na organização, por isso a empresa corre o risco de criar um produto “perfeito”, mas que ninguém quer comprar.

Uma nova abordagem surgiu à medida que os produtos se tornaram mais sofisticados, a capacidade de fornecimento começou a superar a demanda e a competição se tornou mais agressiva nos mercados de bens de consumo<sup>28</sup>. A solução encontrada por muitas empresas foi aumentar a força de vendas e investir pesado em publicidade para promover e “convencer” os consumidores que seu produto era o melhor. Essa ficou conhecida como a era das vendas. Foi nessa época que surgiram os vendedores “de porta em porta” dos mais variados produtos: aspirador de pó, vassoura, carnê do Baú da Felicidade” e enciclopédias<sup>28</sup>.

**Aliás:** Você conhece algum vendedor de enciclopédia? Você sabe o que é uma Barsa?



O fato de provavelmente sua resposta ser “não”, já que as enciclopédias hoje são “peças de museu”, demonstra um dos principais riscos das empresas orientadas para as vendas. Apesar de trazer resultados positivos em curto prazo, essa prática não permite o sucesso em longo prazo. Isso porque, se você tentar vender a alguém um produto que não satisfaz suas necessidades, essa pessoa provavelmente não vai querer comprar e, se o fizer, vai ficar insatisfeita. Com isso, você já sabe: vão reclamar, falar mal da sua empresa para os amigos e familiares e nunca mais voltarão a fazer negócios com você. Mais do que isso: é difícil convencer alguém que um produto meia-boca é uma “Brastemp”. É difícil convencer alguém a comprar uma Barsa hoje em dia. Qual é a solução então? Por que não fazemos algo que seja tão bom que você nem vai pre-

cisar vender esse produto para alguém? Por que não fazer um produto que se venda sozinho? É aí que surge a **era do marketing**.

Já na década de 1960, mas principalmente no fim da década de 1980, surgiu outra mentalidade no mercado<sup>29</sup>. As empresas começaram a perceber que não trazia muitos resultados a tentativa de colocar um produto no mercado sem saber se ele atenderia às necessidades do seu público. Notaram também que era preciso conhecer seus clientes, entender suas motivações, para só depois criar um produto que pudesse satisfazer essas necessidades. E assim surgiu a era do marketing, onde o foco é identificar as necessidades e os desejos dos consumidores e, a partir daí, orientar toda a organização no sentido de permitir que sua oferta consiga atender ao público-alvo.<sup>6</sup>

Alguns autores ainda citam uma nova fase, chamada **era do valor**, que surge junto com a ideia do Marketing 3.030, estritamente ligado às revoluções tecnológicas, sociais e culturais da década de 2010.

A premissa é de que, além de considerar as necessidades dos clientes, se deve levar em conta como a oferta interage com o ambiente macro e micro da organização, incluindo a análise dos produtos e serviços dos concorrentes, para verificar se o produto da empresa consegue gerar maior valor para seu público-alvo. O ponto central dessa abordagem é que o julgamento de valor é relativo, dependendo tanto do contexto, mas principalmente das ofertas alternativas que o consumidor tem a sua disposição.

Apesar de essas eras poder ser consideradas como uma evolução histórica, é difícil dizer que existem eventos que poderiam servir como eixo divisório de uma era para outra<sup>31</sup>. Mais do que isso: para muitos autores, o fato de estarmos na era do marketing ou na era de valor, não significa que todas as organizações tenham alcançado tal nível de maturidade. Na prática, muitos empresários e organizações podem estar “presos” em uma lógica anterior e tenham uma atuação ou estratégia não compatível com a era do marketing ou era de valor. Por isso, muitos autores preferem falar não em eras do pensamento em marketing, mas sim em **orientações** que representam filosofias organizacionais mais amplas e que podem existir em diferentes empresas na atualidade. Assim, em vez de se falar em era do marketing, fala-se em **orientação para o marketing**<sup>32</sup>. Isso significa que:

Muitas empresas hoje podem ter uma orientação para a produção, o produto ou as vendas. E isso realmente é fácil de constatar.

Ainda hoje muitas organizações têm sua estratégia orientada para a produção. É o caso das grandes empresas que trabalham com *commodities*, como petróleo ou mineração. Essas empresas, apesar de terem propagandas ou uma boa publicidade, trabalham com um produto muito básico, e a forma como elas conseguem alcançar sucesso no mercado é basicamente melhorando sua produtividade e reduzindo seus custos. O produto propriamente dito não tem como mudar muito, e o setor como um todo não tem como “reinventar a roda”. Para estas empresas, também não adianta colocar uma grande quantidade de vendedores ou investir pesado em publicidade a fim de aumentar suas vendas, já que essas dependem totalmente da quantidade demandada pelo mercado. Foi o que aconteceu com empresas como a Vale, com a queda do crescimento chinês a partir de 2010.

Do mesmo modo, por mais estranho que pareça, muitas empresas de base tecnológica são criadas com base em ideias e levando em consideração o entusiasmo de seus empreendedores, que buscam um “produto perfeito”. Mas a definição de “produto perfeito” é exatamente aquilo que tais visionários acreditam como a perfeição. Uma famosa frase de Steve Jobs ilustra muito bem essa ideia:

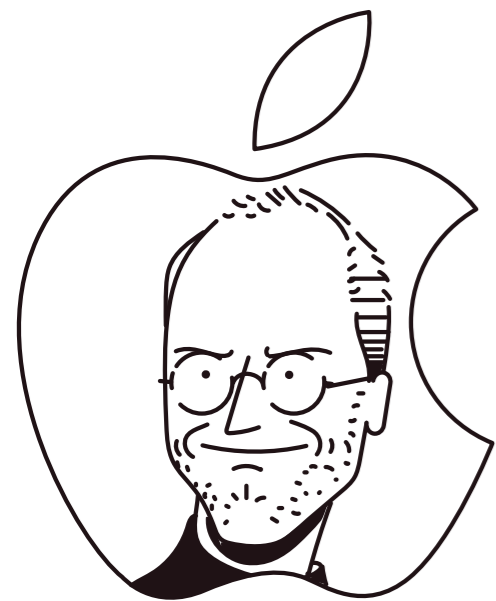
“AS PESSOAS NÃO SABEM O QUE QUEREM, ATÉ MOSTRARMOS A ELAS.”

Fica clara a crença de que o empreendedor sabe certamente o que os clientes e os usuários desejam. Apesar de alguns visionários e empreendedores natos poderem realmente ter este “dom divino”, a maioria de nós, “reles mortais”, não tem essa bola de cristal e a intuição certa. E mesmo esses “deuses” da administração podem errar: veja o caso do Apple Newton, considerado um dos maiores fiascos quando se fala em lançamento de produtos.<sup>17</sup> Grande parte das chamadas *startups* nasce com uma **orientação para o produto**. Muitas grandes empresas de tecnologia, como a Apple ou a Microsoft, ainda hoje apresentam muito essa orientação.

Assim, temos de entender que as orientações diversas do marketing coexistem nos dias de hoje, cada qual com seus riscos e oportunidades. No entanto, de forma geral, a orientação para o marketing é aquela que apresenta maiores chances de sucesso no longo prazo<sup>5</sup>, sendo então a abordagem que vamos enfatizar e descrever ao longo desta obra.

## DESAFIO \

1. Veja a definição de marketing da AMA (American Marketing Association): “A atividade, o conjunto de conhecimentos e os processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valores para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade como um todo”. Com base nessa definição, é correto dizer que o marketing:
  - a. Deve referir-se essencialmente à publicidade e à propaganda de produtos e serviços.
  - b. Busca criar benefícios apenas para os clientes e para a empresa.
  - c. É um conjunto de práticas, filosofias e processos gerenciais que visam criar, comunicar e entregar valor para diversos públicos de interesse.
  - d. Refere-se à capacidade de vender um produto, gerando maior lucro para as empresas
  - e. É uma área que atua de forma isolada para gerenciar o relacionamento com os clientes.
2. O marketing é muito mais que venda, publicidade e lucro. Explique por que e em que condições essa afirmativa é verdadeira.
3. O marketing tem seu lado “arte” e lado “ciência”. Descreva as diferenças, as atividades e tarefas que diferenciam esses dois lados. O que aproxima do marketing esses dois lados?
4. Escolha uma empresa e seu principal produto. O que a empresa está vendendo? Especifique e detalhe de acordo com o conceito do escopo de marketing.
5. Considerando os diferentes tipos de demanda, escolha o exemplo de uma oferta que tenha uma demanda a qual você, como profissional de marketing, gostaria gerenciar. Defina qual o tipo de demanda e justifique. Detalhe por que você acha que apreciaria gerenciar esta tal demanda.
6. Considerando os diferentes tipos de demanda, escolha o exemplo de uma oferta que tenha uma demanda que você, enquanto profissional de marketing, gostaria de gerenciar. Defina qual o tipo de demanda e justifique. Detalhe por que você acha que gostaria de gerenciar esta tal demanda.
7. Explique as principais características e orientações das eras do marketing. Procure um exemplo de uma empresa que se enquadre em uma dessas orientações e descreva os pontos positivos e negativos que a empresa tem por adotar tal abordagem.







## SAIBA MAIS!

Kotler, P. & Keller, K. L. Administração de marketing. Prentice Hall, 2006.  
Marcos, C. Administração de marketing no Brasil. Elsevier, 2009.

## OUTRAS REFERÊNCIAS SOBRE O TEMA:

- 1 \ Bianchi, J. Até onde vai a onda da 'gourmetização'? iG São Paulo 1 (2013). at <<http://luxo.ig.com.br/altagastronomia/2013-12-30/ate-onde-vai-a-onda-da-gourmetizacao.html>>
- 2 \ Apple, C. Onda gourmet em SP requintou até água e coxinha. R7 Notícias 1 (2015). at <<http://noticias.r7.com/sao-paulo/onda-gourmet-em-sp-requintou-ate-agua-e-coxinha-26012015>>
- 3 \ Celle, M. Rock & Dog Dogueria, no Cruzeiro, oferece hot dogs inspirados na tradição paulistana. Veja BH 1 (2013). at <<http://vejabh.abril.com.br/materia/comidinhas/rock-dog-dogueria-cruzeiro-oferece-hot-dogs-inspirados-tradicao-paulistana/>>
- 4 \ URIBE, G. Ministro defende CPMF de 0,38% que também financie gastos com saúde. Folha São Paulo 1 (2015). at <<http://m.folha.uol.com.br/poder/2015/10/1699769-ministro-defende-cpmf-de-038-que-tambem-financie-gastos-com-saude.shtml?mobile>>
- 5 \ Lamb, C., Hair, J. & McDaniel, C. MKTG. (Cengage Learning, 2013). at <<http://books.google.com.br/books?id=xR-6gAHQ3E3gC>>
- 6 \ Kotler, P. & Keller, K. L. Marketing management. (Prentice Hall, 2012).
- 7 \ Hunt, S. D. The Nature and Scope of Marketing. J. Mark. 40, 17–34 (1986).
- 8 \ Jaworski, B. J. On Managerial Relevance. J. Mark. 75, 211–224 (2011).
- 9 \ AMA. Definition of Marketing. Am. Mark. Assoc. 1 (2013). at <<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>>
- 10 \ Baker, M. J. & Hart, S. The Marketing Book. (Elsevier Ltd, 2008).
- 11 \ Kotler, P. & Zaltman, G. Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. J. Mark. 35, 3 (1971).
- 12 \ SPITZ, C. Serviços somam 70% do PIB e sobem acima da inflação. O Globo 1 (2014). at <<http://oglobo.globo.com/economia/servicos-somam-70-do-pib-sobem-acima-da-inflacao-11771165>>
- 13 \ Nunes, D. P. & Bedê, M. A. Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira. Serviço Bras. Apoio às Micro e Pequenas Empres. – Sebrae. Unidade Gestão Estratégica – UGE (2014).
- 14 \ Smilansky, S. Experiential Marketing: A practical guide to interactive brand experiences. (Kogan Page Limited, 2009). at <<http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=Ehm2CTUoj1gC&oi=fnd&pg=PR1&dq=Experiential+Marketing:+A+Practical+Guide+to+Interactive+Brand+Experiences&ots=WtacMzAKkL&sig=TT8Up1OyaF1-WR7mBb88ae-zpxKM>>
- 15 \ Filho, C. G. et al. Entendendo o Comportamento do Consumidor na Era do Big Data: Tendências, Oportunidades Data: Tendências, Oportunidades, Oportunidades e Desafios para Pesquisa de e Desafios para Pesquisa de Marketing, Mí. 123 (2014).
- 16 \ Leeflang, P. S. H., Verhoef, P. C., Dahlström, P. & Freundt, T. Challenges and solutions for marketing in a digital era. Eur. Manag. J. 32, 1–12 (2014).
- 17 \ Adnews. Os produtos mais fails da história. Adnews 2 (2014). at <<http://www.adnews.com.br/publicidade/os-produtos-mais-fails-da-historia>>
- 18 \ BRASIL. Consumo de refrigerantes no País cai 20% em seis anos. Portal Bras. 1 (2015). at <<http://www.brasil.gov.br/saude/2015/04/consumo-de-refrigerantes-cai-20-em-seis-anos-no-pais>>
- 19 \ Cunha, L. A. Desenvolvimento desigual e combinado no ensino superior: Estado e mercado. Educ. Soc. 25, 795–817 (2004).
- 20 \ Marques, W. Expansão e oligopolização da Educação Superior no Brasil. Avaliação, Campinas 18, 69–83 (2013).
- 21 \ Bauman, Z. Vida para consumo: A transformação das pessoas em mercadoria. (Jorge Zahar, 2008).
- 22 \ Amaral, S. do. Marketing da informação: abordagem inovadora para entender o mercado eo negócio da informação. Ciência da Informação 40, 85–98 (2011).

## \ APLICAÇÃO PRÁTICA

1. Pesquise em suas fontes para saber mais detalhes sobre o que significa empreendedorismo social ou negócio social. Em especial, identifique um tipo de negócio ou empreendimento que pode ser classificado como tendo um cunho social. Considerando os conceitos de marketing e o que aprendeu sobre o tema empreendedorismo social, faça as tarefas abaixo:
  - a. Identifique e descreva como e quais conceitos de marketing discutidos neste capítulo se enquadram no caso que você encontrou.
  - b. Com base no conhecimento e nas informações que você obteve sobre o conceito de negócio social, pense em algum empreendimento social que poderia ser aberto no bairro ou na cidade em que você mora. Qual seria o público? Quais os benefícios para os diretamente envolvidos? Quais os benefícios para a comunidade como um todo?
2. Procure na internet mais informações sobre o Apple Newton. Busque por vídeos, notícias, reportagens e outras fontes que você costuma acessar. Depois de estudar bastante sobre o produto, responda:
  - a. Você acha que a era Apple Newton era valiosa para seu público?
  - b. A quais necessidades do seu público ele prometia atender?
  - c. Você considera que o aparelho conseguia atender a essas necessidades?
  - d. Comparando com os modernos tablets, celulares e smartphones, o que você acha que o Apple Newton deixava a desejar? Explique.
  - e. Se você fosse o Steve Jobs, o que teria feito diferente para desenvolver e lançar o Apple Newton?

23 \ Botti, S. & Iyengar, S. S. The Dark Side of Choice: When Choice Impairs Social Welfare. J. Public Policy Mark. 25, 24–38 (2006).

24 \ ENDEAVOR. Tudo o que você precisa saber sobre internet das coisas. ENDEAVOR Bras. 1 (2015). at <<https://endeavor.org.br/internet-das-coisas/>>

25 \ Schwartz, B. Barry Schwartz sobre o paradoxo da escolha. (2005). at <[https://www.dropbox.com/s/eun8sb98wepr885/BarrySchwartz\\_2005G-480p-pt-br.mp4?dl=0](https://www.dropbox.com/s/eun8sb98wepr885/BarrySchwartz_2005G-480p-pt-br.mp4?dl=0)>

26 \ Ellis, N. et al. in Mark. A Crit. Textb. 256 (Sage Publications, 2011).

27 \ Miranda, C. & Arruda, D. A evolução do pensamento de marketing: uma análise do corpo doutrinário acumulado no século XX. Rev. Interdiscip. Mark. 3, 40–57 (2004).

28 \ Marcos, C. Administração de marketing no Brasil. (Elsevier, 2009). at <<http://books.google.com/books?hl=pt-BR&lr=&id=IC6WmnO-V4kC&pgis=1>>

29 \ Shaw, E. H. A history of schools of marketing thought. Mark. Theory 5, 239–281 (2005).

30 \ Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. Marketing 3.0 From Products to Consumers to the Human Spirits. (JOHN WILEY & SONS, INC., 2010).

31 \ Hollander, S. C. Periodization in Marketing History. J. Macromarketing 25, 32–41 (2005).

32 \ Kohli, A. & Jaworski, B. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. J. Mark. 54, 1–18 (1990).

# 2

## MARKETING ESTRATÉGICO

Agora que você já entende um pouco mais sobre o conceito de marketing, vamos nos dedicar a entender como temos de pensar e colocar o marketing, fim de que o profissional de marketing consiga fazer a empresa alcançar seus objetivos. Para isso, falaremos sobre o papel do planejamento e da estratégia “puxando a sardinha” para o lado do marketing. No final, você vai entender como o marketing contribuirá para o sucesso da organização, desenvolvendo uma visão estratégica e chegando a um plano.



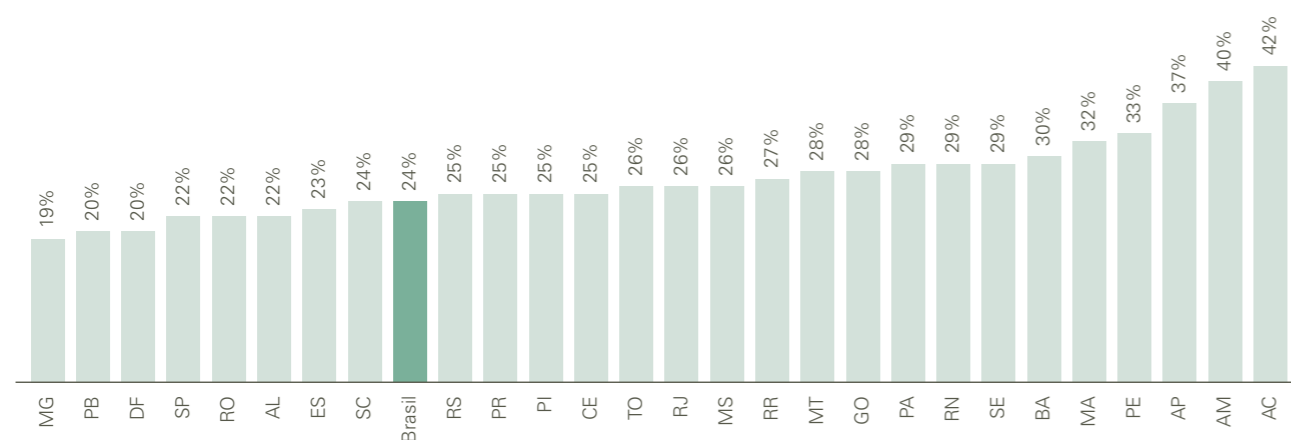
## PRA COMEÇO DE CONVERSA...

### Você sabia?

27% das MPEs fecham as portas em até dois anos da sua abertura.

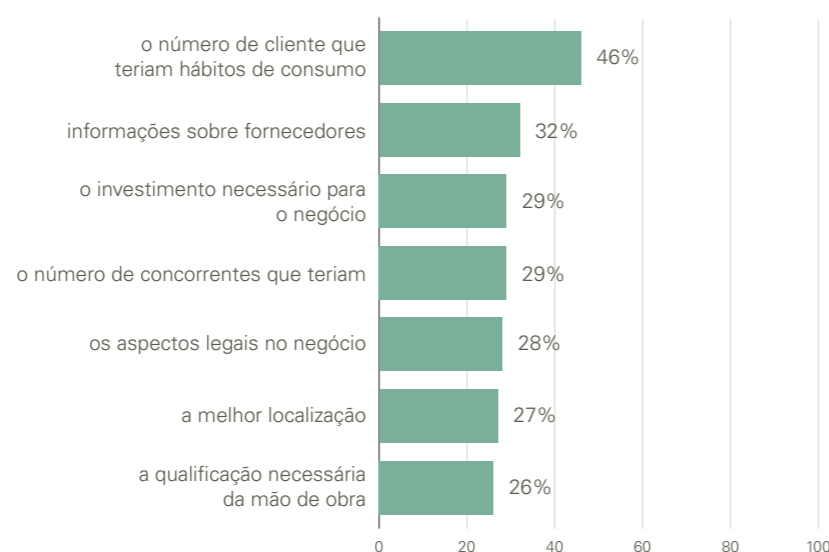
De cada 100 micros e pequenas empresas (MPEs) abertas no Brasil, 27 fecham as portas após os primeiros dois anos de existência<sup>1</sup>. Você já parou para pensar por que tantas pequenas e médias empresas fecham as portas em tão pouco tempo? Vamos entender isso... olhe as diferenças na "taxa de mortalidade" das MPEs por estado.

\ FIGURA 8 \ TAXA DE MORTALIDADE EM 2 ANOS DE EMPRESAS CONSTITUÍDAS EM 2007, POR UF



Fonte: extraído de (1) Parece que as empresas da região Sudeste apresentam os melhores índices, com somente 24% de mortalidade; já a situação nas regiões Nordeste (31%), Centro-Oeste (32%) e Norte (34,0%) é bem grave. Em 2010, 58% das empresas de pequeno porte fecharam as portas antes de completar cinco anos<sup>2</sup>! Vamos dar uma olhada nos motivos...

\ FIGURA 9 \ POR QUE AS MPES FECHAM AS PORTAS?



Fonte: retirado de (3,4)

Barbaridade! O principal motivo apresentado pelos empreendedores seria a falta de clientes (49%). Tudo bem que outros fatores também ajudam, como fornecedores (32%), investimento (29%) e concorrência (29%), mas espera aí! Isso tudo não tem a ver com marketing? Aliás, não tem a ver com a estratégia e o planejamento do negócio? Hunnn... então por que a estratégia de marketing é tão relevante? É sobre isso que vamos tentar responder neste capítulo com base nas respostas às seguintes questões:

- Por que a estratégia de marketing é essencial para gerar valor para o consumidor?
- Como a estratégia de marketing gera valor para a sociedade como um todo?
- Como devemos fazer o planejamento de diferentes negócios de uma empresa?
- O que é um Plano de Marketing?

## \ 2.1 \ MARKETING, ESTRATÉGIA & VALOR

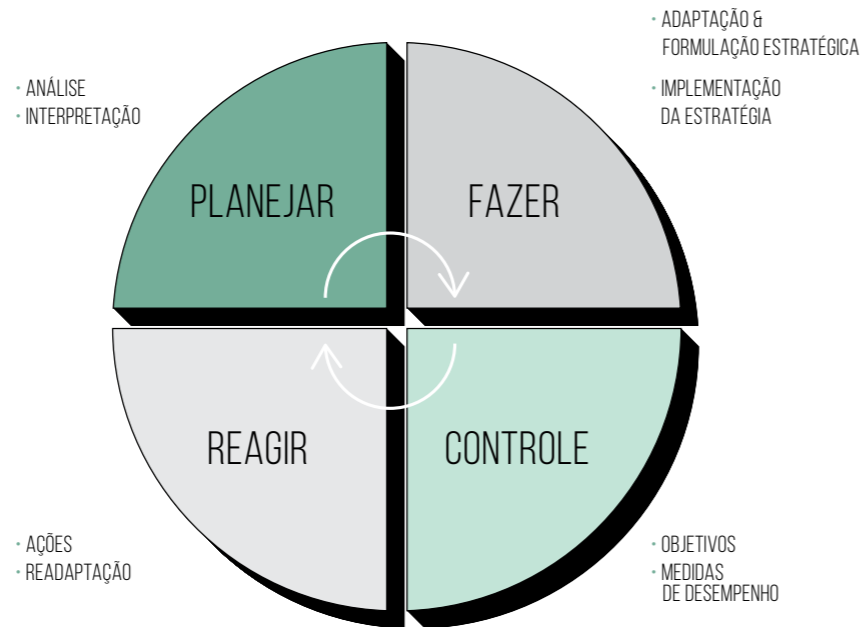
Como vimos no capítulo anterior, a criação de valor por meio de uma oferta que apresente benefícios para o público-alvo é fundamental para se ter sucesso em marketing. Também vimos que devemos criar uma proposta de valor atrativa para se ter uma oferta de sucesso. Tal desafio se torna mais importante à medida que as preferências dos consumidores se tornam mais refinadas; a tecnologia, mais dinâmica; e a concorrência, mais acirrada. Direcionar esforços para a geração de valor em uma experiência completa de consumo é o que fazemos para alcançar uma vantagem competitiva<sup>5</sup>. Então, podemos dizer que o ponto central do marketing é criar uma estratégia que permita alcançar vantagens duradouras ao servir uma oferta valiosa ao cliente<sup>6</sup>. Mas vamos começar a entender um pouco mais em relação a essas palavras novas sobre as quais estamos falando.

### \ VALOR \

O ponto central do marketing é criar e executar uma estratégia que permita alcançar vantagens duradouras e servir uma oferta valiosa ao cliente.

Pense em como a estratégia e o marketing podem andar juntos. Começamos uma estratégia pensando nas opções e alternativas que uma empresa tem para alcançar seus objetivos em um dado cenário. Esse é um momento em que os gestores coletam, analisam e interpretam dados e pensam no presente, mas principalmente no futuro da empresa. Depois de muita reflexão, os gestores colocam a "mão na massa" para que tudo funcione, tentando superar os problemas não previstos e aproveitar oportunidades que possam surgir. Enquanto todo mundo trabalha, os gestores devem avaliar se está tudo dando certo, e, caso as coisas não funcionem, ações corretivas devem ser tomadas. Esse exemplo representa o ciclo PDCA, que significa *Plan* (planejar), *Do* (fazer), *Control* (controlar) e *Act* (agir) de Deming<sup>7</sup>, ilustrado na FIG. 11.

\ FIGURA 10 \ CICLO PDCA DE DEMING APLICADO À ESTRATÉGIA DE MARKETING

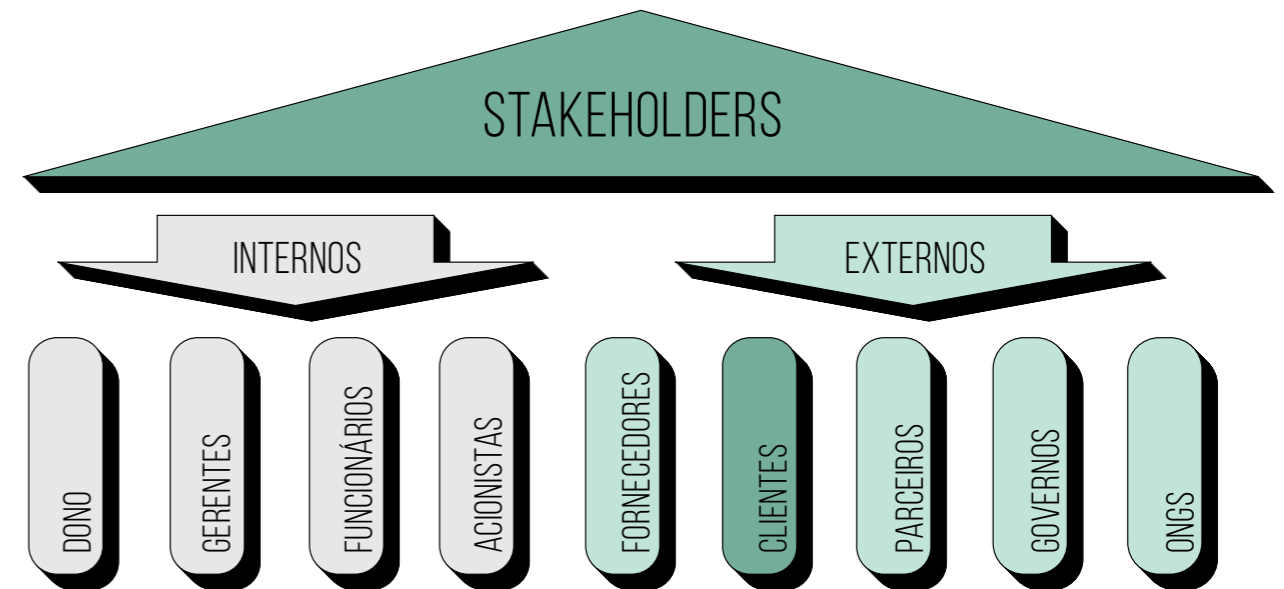


Quando trazemos o conceito de planejamento e estratégia para o marketing, tentamos pensar e agir da forma como sugere o ciclo PDCA, com o objetivo de criar uma oferta valiosa para o cliente. Mas, se você tentar somente agradar o cliente, pode acabar em sérios apuros. Imagine você forçando seu pessoal de atendimento e trabalhar horas a fio e tratar mesmo o mais mal-educado dos clientes como um rei. Imagine o dono da empresa vendendo o produto abaixo do preço de custo para que o cliente fique super-feliz. Imagina, por exemplo, a sociedade pagando um alto preço em razão de consumidores que adquirem produtos que agredem o meio ambiente e, mesmo assim, não se importam nem um pouco com isso. Isso, sim, seria um grande problema.

Quando falamos em estratégia de marketing, temos de considerar que toda organização possui diferentes “tipos de clientes” ou grupos que interagem com ela a todo momento. Esses públicos interessados são chamados de **stakeholders**. Existem stakeholders **internos** e aqueles que estão fora da organização (**externos**). Os **stakeholders internos** são os donos, os funcionários, os gerentes e, em alguns casos, os acionistas em grandes empresas. São considerados **stakeholders externos** o governo, parceiros, fornecedores, ONGs e, claro, o cliente.

Em uma perspectiva de marketing, o cliente pode ser considerado o **stakeholder externo** mais importante da organização. Pense um pouco nisso. Por que você acha que o cliente é tão importante para uma organização? Simples! Se a empresa não tiver consumidores, se os clientes estiverem insatisfeitos ou se o público não achar que oferta da empresa vale a pena não existe faturamento. Com isso, a organização não vai ter dinheiro para pagar o dono,

\ FIGURA 11 \ TIPOS DE STAKEHOLDERS



os funcionários, os fornecedores e os parceiros. Nem mesmo os impostos do governo a empresa conseguirá pagar. Tudo bem que algumas vezes as empresas continuam pagando imposto mesmo sem ter um só cliente. E isso é muito triste.

Também temos de considerar que clientes, donos, funcionários e governos têm interesses muito diferentes na organização. Pior ainda: muitas vezes eles podem querer coisas totalmente diferentes.

Por exemplo, o cliente pode querer ser atendido no menor tempo possível e pagar o menor preço possível por um produto excelente. Os funcionários do atendimento podem achar que o ritmo de trabalho está muito pesado e fazer uma hora para descansar. O dono da empresa pode querer obter um bom lucro com suas ações, mas para fazer isso ele teria de vender um produto meia-boca, com um preço muito alto, além de pagar mal seus funcionários e fornecedores. De quebra, ainda poderia sonegar alguns impostos. O que você acha que aconteceria nesse caso?

É fácil perceber que os clientes ficaram satisfeitos com o produto e não voltariam a comprar da empresa. Os funcionários também ficariam insatisfeitos e com isso a empresa sofreria com a baixa qualidade do atendimento, com uma alta rotatividade de funcionários ou até mesmo com uma greve. Quando alguém sonega, o governo tem menos dinheiro para investir na saúde, na educação e na segurança, prejudicando toda a sociedade. Quando alguém sonega, cedo ou tarde o fiscal da Receita Federal vai aparecer

## \ STAKEHOLDERS \

Grupos, públicos interessados ou “tipos de clientes” que interagem com uma organização a todo momento.

com uma multa bem salgada. Sendo assim, em uma perspectiva de marketing, o importante é a empresa pensar em uma estratégia capaz de atender os clientes, e ao mesmo tempo permitir que donos, funcionários, fornecedores, parceiros e o governo tenham suas expectativas relativamente atendidas. Não dá para agradar todo mundo, mas você tem de tentar. E para conseguir isso os profissionais de marketing precisam atender em primeiro lugar os clientes. E para isto eles utilizam o processo de entrega de valor, composto de três estágios:

\ FIGURA 12 \ ESTÁGIOS DO PROCESSO DE ENTREGA DE VALOR



Inicialmente, deve-se pensar nas fontes potenciais de valor<sup>8</sup> de uma oferta, que é a etapa de escolher as fontes de valor. Para isso, a empresa precisa já ter identificado e selecionado seu público-alvo e conhecidas as necessidades e os desejos desse público. Na prática, nessa etapa, a empresa vai definir sua proposta de valor. Na segunda etapa a empresa vai alinhar processos para conseguir produzir e entregar a sua oferta de acordo com a proposta de valor<sup>5</sup>. Somente na terceira etapa é que vamos fazer a propaganda e a publicidade, identificando formas de promover nosso produto, e nos comunicarmos com os clientes. É muito estranho isso, né? Mas o certo mesmo é que você comece a pensar na sua comunicação somente depois de ter definido de forma clara o que vai ser o seu produto e de estar preparado para produzir e entregar o que foi prometido. Imagina se você promete ao cliente fornecer um produto, mas você nem sabe ao certo o que é esse produto. Seria uma grande confusão. Por isso, é importante pensar primeiro qual o melhor produto para o seu público e como você fará para atendê-lo. Só depois seria correto fazer a propaganda e a promoção.

De maneira mais ampla, a estratégia de marketing ocorre em vários níveis nas grandes organizações. Empresas como a Ambev ou a BR Foods tomam decisões muito vastas sobre os recursos que serão investidos em vários negócios, marcas e produtos, mas ela não chega a se aprofundar no que cada marca vai fazer para alcançar seus objetivos. Esse é o planejamento que ocorre no nível **corporativo**. Depois cada uma desses negócios, terão de ser definidas estratégias mais específicas. (Ex.: Skol e Brahma).

É normal que uma grande corporação tenha vários negócios, cada um atendendo mercados diferentes com um conjunto de produtos (*mix*) distinto e que ainda podem depender de tecnologias de fabricação únicas. A General Electric, por exemplo, atua em negócios como energia elétrica, iluminação pública, máquinas industriais, equipamentos médicos, aviação, transporte, petróleo/gás e bens de consumo. Cada um desses negócios tem uma gestão e uma estratégia bem peculiar. Tais áreas de atuação são chamamos de **unidades de negócio**.

É nesse nível da organização que ocorre a maior parte da ação de lidar diretamente com os clientes, com os fornecedores e com a concorrência. Cada um desses negócios pode ter um CNPJ diferente ou mesmo ser composto de vários CNPJs, considerando algumas matrizes e muitas filiais. Neste capítulo, vamos falar um pouquinho sobre o planejamento que ocorre em nível corporativo, mas vamos enfatizar o planejamento de cada unidade de negócio. Isso porque queremos discorrer mais sobre MPEs que não possuem vários CNPJs, no máximo um CNPJ da matriz e poucos registros de filiais. Na seção seguinte, você vai entender como podemos fazer isso, realizando agora um raio-x do processo de planejamento estratégico de marketing.

## \ 2.2 \

### ETAPAS DO PLANEJAMENTO DE MARKETING

Aqui vamos descrever as principais etapas na condução do pensamento estratégico em marketing, enfatizando como essas etapas deverão ser levadas a efeito para que o plano seja viável e passível de alcançar os objetivos da empresa. Veremos que tais etapas serão o ponto de partida para o Plano de Marketing.

\ FIGURA 13 \ ETAPAS DO PLANO DE MARKETING



### PROPÓSITO DA ORGANIZAÇÃO: MISSÃO, VISÃO E VALORES

Começamos o Plano de Marketing definindo três elementos: a missão, a visão e os valores da unidade de negócios. A missão é a "razão de ser" da organização, o motivo pela qual ela existe. É natural acreditar que a maioria das empresas exista para dar lucro, mas elas só conseguem isso se fizerem algo muito bem feito: atender seus clientes. Por isso, a missão deve deixar claro o que a empresa faz, para quem ela faz e como ela faz. Ter lucro é consequência disso. Também é importante que a missão mostre a "cara" da empresa e ajude a inspirar, motivar e fazer todo mundo trabalhar por um objetivo comum<sup>8</sup>. Ao escrever a missão, você pode tentar responder às seguintes perguntas<sup>5,9</sup>:

- O que a empresa faz?
- Como ela faz?
- Onde ela faz?
- Para quem ela faz?

Quando for escrever a missão da sua empresa, por favor, não caia no lugar comum! Uma missão bem escrita identifica a empresa de forma única. Veja este exemplo: nossa missão é organizar as informações do mundo e torná-las mundialmente acessíveis e úteis. De quem você acha que é essa missão?

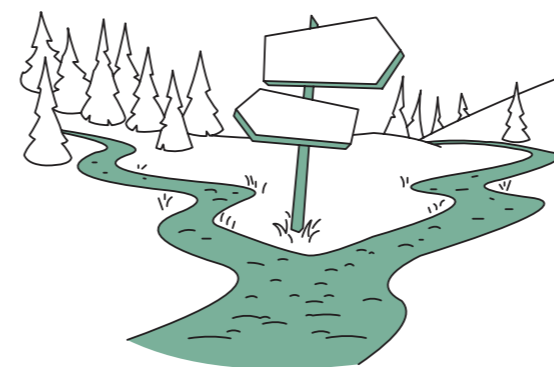
Se você pensou no Google, acertou na mosca! Está vendo como uma missão bem escrita é inconfundível.

Agora você poderá definir a visão que representa um futuro desejado pela organização ou, mais ainda, uma descrição do que as pessoas na empresa esperam alcançar no longo prazo e o que caberá a elas desenvolver para chegar lá<sup>10</sup>. A visão é um estado idealizado, um destino, um futuro ideal, quase utópico, mas possível. Sua função básica e alinhar os esforços definindo o rumo dos negócios e fomentando é comprometimento de todos. Algumas perguntas auxiliares permitem identificar a visão da organização<sup>5,9</sup>:

- Onde queremos estar no futuro?
- Quais desafios pretendemos vencer?
- Como faremos para alcançar esses resultados?
- Qual é a força que nos impulsiona?
- O que gostaríamos de mudar?

Fechamos a definição do propósito pensando nos valores da empresa, isto é, crenças e comportamentos esperados que devem guiar a forma de as pessoas conduzirem suas ações no dia a dia. Os valores são convicções que devem direcionar as ações dos colaboradores, promover espírito de equipe e sinalizar os comportamentos esperados. Pense em mais que um código de conduta! Pense em um padrão moral!

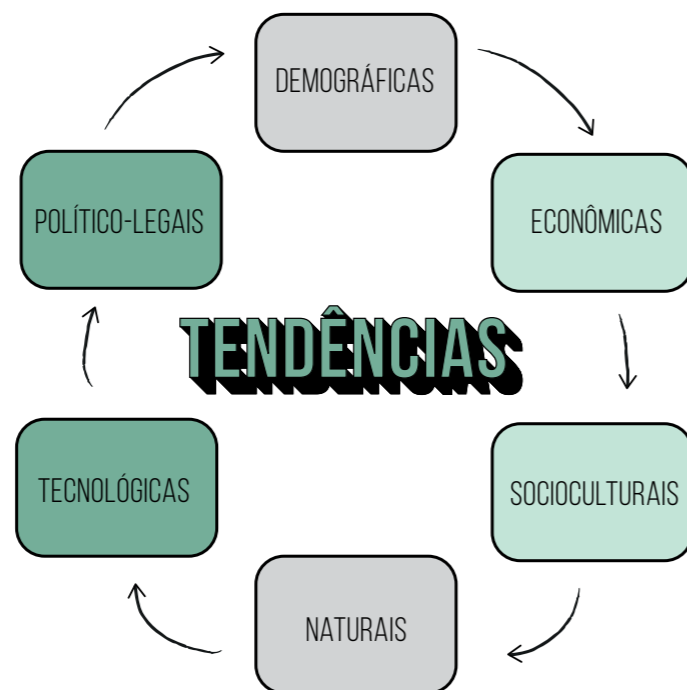
Pense no propósito da organização considerando a missão, a visão e os valores como um viajante. Hoje você está trabalhando em uma cidade (que é sua missão), mas um dia você deseja se mudar e trabalhar em outro lugar, o qual você imagina ser o seu destino (sua visão). Obviamente nem todos os caminhos serão aceitos pelo viajante: por ora, o caminho mais curto pode não ser o mais ético, mais belo ou o mais aceitável. O viajante pode querer chegar ao destino, mas ao mesmo tempo quer apreciar a paisagem, contribuir com as comunidades locais e não se aproveitar dos outros. De forma análoga, uma organização pode almejar cumprir sua missão e batalhar pela sua visão, mas deve manter seus princípios (valores).



## ANÁLISE DO AMBIENTE

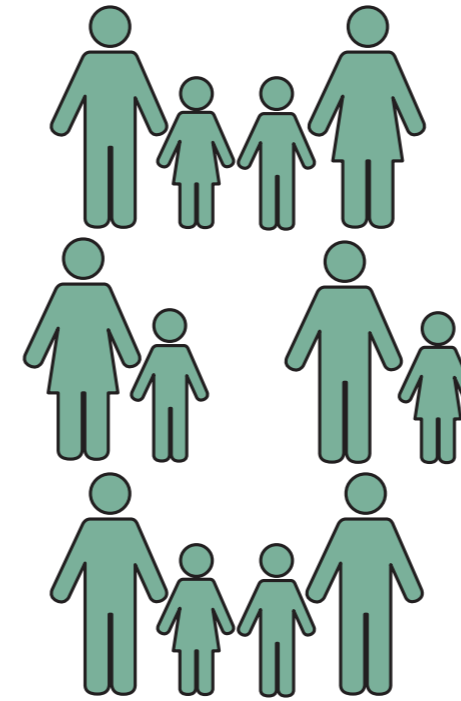
Depois de pensar no propósito, você pode começar a pensar “de fora para dentro”, iniciando a análise do ambiente externo. Assim será analisado o contexto macro da organização, ou seja, tendências, rumores e notícias sobre fatos e eventos que afetam ou poderão afetar sua empresa e o seu setor<sup>8</sup>. Tipicamente podemos delimitar seis grandes forças que afetam o cenário e que compreendem os seis elementos do ambiente geral, que são os ambientes: 1) político-legal; 2) natural; 3) econômico; 4) sociocultural; 5) tecnológico e; 6) demográfico<sup>10</sup>.

FIGURA 14 \ PRINCIPAIS TENDÊNCIAS MACROAMBIENTAIS QUE AFETAM AS DECISÕES DE MARKETING



Mais importante que delimitar quais forças, variáveis ou tendências se enquadram em cada grupo é a capacidade de fazer uma análise integrativa e crítica dos eventos externos que afetam ou poderão afetar a dinâmica setorial e a própria organização<sup>11</sup>. Para realizar essa tarefa, muito mais do que uma análise pontual de grandes volumes de informações em um ponto isolado do tempo, os estrategistas devem no cotidiano se manter informados, por fontes internas (Ex.: funcionários, relatórios, reuniões, etc.) e externas (Ex.: fornecedores, jornais, eventos, treinamentos, etc.), sobre novos fatos.

Abaixo, apresentamos algumas das principais variáveis que podem afetar (ou têm afetado) o ambiente das MPEs. Fique atento a essas tendências e busque sempre informações em diversas fontes para se atualizar e como estas variáveis podem interferir em um negócio em que você esteja atuando:



### 1. Demográfico

- Envelhecimento da população: observamos uma tendência de envelhecimento da população brasileira, trazendo oportunidades de mercado.
- Entrada da mulher no mercado de trabalho: com a crescente entrada e participação da mulher no mercado de trabalho, novos serviços ganham mais importância não só para apoiar a dupla jornada, mas também para atender ao mercado feminino, visto que a mulher tem mais autonomia para aplicar o seu dinheiro.
- Novos formatos de família: existe uma crescente aceitação de que o conceito de família não é aquele restrito a um pai, uma mãe e filhos. Famílias homoafetivas, famílias de pais e mães solteiros e outros formatos significam uma mudança nos bens e serviços que são necessários para atender a diferentes formatos de núcleos familiares.
- Maior número de solteiros e separados; cresce o número de separações e pessoas que preferem continuar solteiras por mais tempo; isso muda o perfil de consumo desses indivíduos, dando mais espaço para alimentação com conveniência, gastos com lazer, produtos do tipo “porção única” e serviços/sites de relacionamento.

### 2. Econômico

- Renda: a divisão da população por classes de renda, do tipo classe A, B, C, D ou E (não é o mesmo que classe social), é uma das variáveis ambientais mais relevantes em programas de marketing, dado que a renda é um dos principais determinantes dos tipos de produtos desejados, mas principalmente do poder de compra. No Brasil duas bases são muito utilizadas para classificar a renda da população. A primeira é a faixa por salários mínimos no IBGE, que classifica as classes de renda de acordo com a faixa de salário mínimo. A evolução das faixas é definida legalmente segundo a evolução do salário mínimo, mas tipicamente profissionais de marketing tendem a usar o valor do salário mínimo do período do último Censo do IBGE (R\$ 510), dado que existem informações detalhadas da distribuição de renda por essas para cada cidade, bairro e até mesmo pequenas áreas da cidade (às vezes até mesmo de um único prédio ou condomínio), chamadas de setores censitários. Veremos como obter tais informações para descrever a renda e várias outras características da população no capítulo 3.

FIGURA 15 FAIXA DE RENDA USADA NAS PESQUISAS DO IBGE E VALORES DE ACORDO COM O SALÁRIO MÍNIMO DE 2010

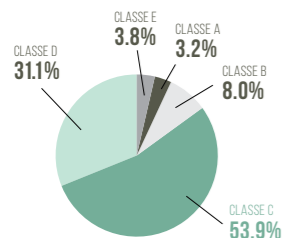
Classe	Salário Mínimo	Renda Familiar (R\$)
A	acima de 20	acima de 10.200
B	entre 10 e 20	de 5.100 a 10.200
C	entre 4 e 10	de 2.400 a 5.100
D	entre 2 e 4	de 1.020 a 2.040
E	até 2	de 0 a 1.020

No mercado de publicidade e pesquisa de mercado, é muito comum usar o critério de renda da ABEP (Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa), que classifica a renda familiar de acordo com a posse de bens de consumo em um sistema de pontos. Faremos uma aplicação do critério no desafio ao final do capítulo.

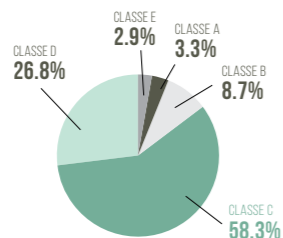
Procure na internet o critério de classificação socioeconômica da ABEP (<http://www.abep.org/criterio-brasil>).

- Ascensão da classe média: com o crescimento da nova classe média em razão de vários programas governamentais e da estabilização econômica ocasionada pela estabilização da inflação na década de 2000, observou-se um aumento da chamada “nova classe média”. Esse grupo teve acesso a vários bens de consumo duráveis, alimentos e serviços pessoais, que impulsionaram o varejo de eletrodomésticos e alimentos entre os anos 1998 e 2014.
- Psicologia do consumidor e dos empresários: não somente a renda influencia os padrões de consumo, mas a confiança do consumidor e dos empresários também influencia o consumo e o investimento na economia. Índices como Confiança do Consumidor (ICC da FGV) e o Índice de Confiança do Empresário Industrial (ICEI da FIESP) são exemplos de índices que mostram tendências de consumo e investimento na economia.

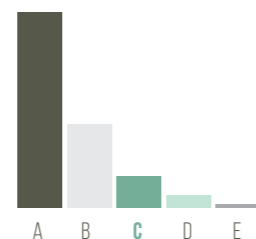
EM 2011  
POPULAÇÃO  
193 MILHÕES



EM 2014  
POPULAÇÃO  
193 MILHÕES



RENDA MÉDIA  
DOMICILIAR MENSAL  
POR CLASSE SOCIAL (EM MIL R\$)



PRINCIPAIS  
DESEJOS  
DE CONSUMO

SERVIÇOS*	23,16%
ALIMENTAÇÃO E BEBIDA	18,49%
SAÚDE E BELEZA	8,32%
TRANSPORTE	8,17%
VESTUÁRIO	5,12%
EDUCAÇÃO	2,07%
ENTRETENIMENTO	1,6%
VIAGENS	1,5%

\*CABELEIREIRO, MANICURE, EMPREGADO DOMÉSTICO E OUTROS

COMO É ESSA NOVA CLASSE MÉDIA?

- ▶ GÊNERO: MULHER - 51%
- ▶ CONDIÇÃO CIVIL: SOLTEIRA - 45%
- ▶ RAÇA: BRANCA - 52%
- ▶ FAIXA ETÁRIA: ENTRE 25 E 59 ANOS - 50,6%

### 3. Político-legal

- Maior presença do Estado na economia: temos observado no Brasil um crescimento da presença estatal em vários setores da economia, o que tornam mais regulamentados muitos setores, aumentando a importância de os gestores ficarem atentos às legislações específicas da sua área.
- Leis de Incentivos às MPEs: o surgimento das leis que deram origem ao SIMPLES e ao SUPERSIMPLES, além do incentivo à criação dos microempreendedores individuais, vieram a facilitar a vida e permitir a maior inserção de pequenos e médios empreendedores na economia formal.

### 4. Natural

- Ativismo do consumidor: a crescente preocupação com os aspectos negativos do consumo tem impulsionado o movimento de consumidores contra práticas socioambientais danosas por parte das empresas, tais como boicotar produtos de uma marca específica, pregar e promover a redução do consumo de um produto (vegetarianos e veganos) ou adotar ações de militância direta e ataque direto (como o Greenpeace)
- Greenwashing (lavagem verde): muitas empresas “surfam” na onda do social e ambientalmente responsável para falar que estão “superpreocupadas” com o meio ambiente. Mas muitas vezes isso fica somente da “boca pra fora”. O que eles fazem está muito distante do que eles dizem que fazem. Isso é o que chamamos de “lavagem verde”: usar o discurso politicamente correto para esconder práticas e efeitos colaterais perversos. Algumas empresas que, por essência, são poluidoras podem investir alguns milhares de reais para recuperar o meio ambiente e alguns MILHÕES para fazer a propaganda de suas ações. Outras podem pregar o discurso do ambientalmente correto na expectativa de, no fundo, no fundo, reduzir seus custos e aumentar os lucros. Nos grandes supermercados, isso é visível quando eles querem que deixemos de usar as sacolas plásticas e passemos a usar sacolas retornáveis, mas eles não querem fornecer nem estas sacolas retornáveis nem as biodegradáveis de bom grado. O exemplo do hotel que não tem nenhuma política de redução de consumo de água, mas quer que você não lave suas toalhas para “economizar a água do planeta” é outra ilustração. Por favor, NÃO FAÇA ISSO NA SUA EMPRESA!

### 5. Sociocultural

- Cultura e subcultura: a forma de pensar e agir de um determinado povo é chamada de “cultura”. O Brasil, com sua enorme diversidade e abrangência geográfica, é um país de múltiplas culturas. Imagine um pouco o perfil típico de um baiano, de um paulista, de um carioca e de um mineiro. Aposto que você imaginou perfis muito diferentes, não só no sotaque e jeito de agir, mas no perfil, na forma de falar e no jeito de pensar. É isso mesmo, para cada cultura você precisa pensar uma for-





ma diferente de fazer o seu marketing. Ainda podemos pensar nas subculturas, ou seja, grupos normalmente presentes em diversas culturas, que têm uma identidade e forma de agir que é parecidas em diferentes culturas. Os “Emos”, por exemplo, representam uma subcultura, e as pessoas que se consideram nesse grupo têm forma de agir, pensar e consumir parecida em muitos aspectos, independentemente da origem mineira, carioca ou mesmo estrangeira. Muitas subculturas apresentam oportunidades de mercado e podem virar bons nichos em certos setores (Ex.: roupas e marcas que focam nos Emos).

- b. Materialismo, individualismo e contracultura: apesar de vivermos em uma sociedade em que prevalece e cresce o materialismo e o individualismo, promovidos pelo aumento do consumismo, existe uma crescente conscientização de que consumir por consumir não é capaz de deixar ninguém mais feliz<sup>12</sup>. Existem muitos vídeos interessantes que ilustram esse cenário, como o “A ascensão do Lowsumerism (The Rise of Lowsumerism)” e a “História das Coisas (The story of stuff)”. Vale a pena dar uma pesquisada na internet e assistir a tais vídeos.

## 6. Tecnológico

- a. Maior presença da tecnologia: cada vez mais a tecnologia estará presente em nossa vida – no ambiente de trabalho, no lazer e nos relacionamentos. E as empresas sabem que precisam e podem aproveitar essas tendências para criar outros serviços e produtos para atender ao seu público. Veremos um pouco como isso impacta o marketing quando falarmos sobre o conceito de Marketing Digital, mais à frente nesta obra.
- b. Big data e a revolução do varejo: hoje se fala muito que vivemos uma explosão na quantidade de dados disponíveis, gerados em diversas fontes. Não somente a quantidade de dados produzidos comercialmente (quando você compra um produto no supermercado ou na internet), mas também os dados que produzimos quando damos uma curtida no Facebook, comentamos uma postagem ou quando recebemos um vídeo no WhatsApp – tudo isso é um rico tesouro que pode ser usado para entender o comportamento das pessoas. Com isso, as empresas acreditam que poderão criar produtos e serviços mais adequados ao seu público, apesar de ainda serem grandes os desafios nessa direção. Veremos no próximo capítulo como o Big Data está revolucionando o marketing moderno.

Após a análise do macroambiente, um gestor de marketing direciona sua atenção para o setor da empresa (análise da **dinâmica setorial**), considerada como análise do microambiente. O primeiro desafio é definir claramente o que é o seu setor e seus limites<sup>10</sup>. Como vimos no capítulo 1, os limites entre setores econômicos estão desaparecendo, e cada vez mais organizações estão competindo de maneira mais ampla ou indireta pela satisfação de necessidades similares dos consumidores<sup>9</sup>. Por exemplo,

apesar de estarem em setores aparentemente diferentes, tanto os Correios, as empresas de telefonia celular, os prestadores de serviço de internet móvel (3G e 4G), o Skype e o WhatsApp competem de forma agressiva para atender à necessidade de comunicação ou à conectividade dos consumidores. Assim, o maior desafio agora é delimitar um setor sem ser abrangente a ponto de você achar que todo mundo é seu concorrente, ou limitado, deixando fora competidores importantes. Ao pensar no setor, o profissional de marketing precisa considerar não somente a concorrência que existe entre os competidores, entendidos como empresas que oferecem produtos similares para um grupo parecido de clientes. E as fontes de ameaça e pressão não vêm somente dos competidores: precisamos pensar em outros 5 fatores competitivos para analisar o setor de atuação. Vamos focar no exemplo do João para ilustrar isso.



João tem uma padaria tradicional em um bairro residencial da cidade. Ele normalmente considera como concorrentes a padaria do Manoel e a lanchonete do Jorge, que ficam do outro lado da rua. Um belo dia o fornecedor do João, que se chama Matheus e também é fornecedor do Manoel e do Jorge, diz que vai ter de aumentar o preço da farinha por causa do aumento do dólar. Por maus bocados, passarão João, Jorge e Manoel, já que eles terão dificuldade de aumentar os preços de seus produtos; a clientela, certamente, vai reclamar se eles elevarem muito os preços e podem até mesmo deixar de adquirir seus produtos. Para piorar a situação, parece que um novo empreendedor resolveu abrir mais uma padaria no bairro, e tudo indica que essa será “das boas”. Quando a nova padaria abrir, os três terão que “suar a camisa” para manter os lucros. E mais esta: um novo e sofisticado “Food Truck” que vende uma deliciosa tapioca gourmet, além de outras guloseimas e várias opções de alimentação saudável, está fazendo o maior sucesso no bairro. Meu Deus!

No exemplo acima, você pode ver que não é somente a competição direta que afeta o resultado de uma empresa. Há outras formas de competição que acabam tornando a vida mais difícil para o João e seus concorrentes diretos. O pesquisador Michael Porter<sup>13</sup> propôs que um setor deve ser analisado considerando um conjunto de cinco forças competitivas; 1) pressão exercida pelos fornecedores; 2) pressão exercida pelos clientes/compradores; 3) pressão exercida por novos concorrentes que entram no mercado (novos entrantes); 4) pressão exercida por produtos substitutos e, finalmente; 5) a rivalidade que existe entre os concorrentes. A pressão conjunta exercida por essas diferentes forças é que vai determinar os resultados da empresa do João e dos demais

concorrentes<sup>8</sup>. O profissional de marketing deve ficar atento às pressões exercidas por tais forças e refletir sobre o que ela pode fazer para minimizar o problema.

Depois de entender do ambiente externo, um bom gestor de marketing começa a analisar o ambiente interno das organizações, especialmente quais recursos a organização possui ou poderia buscar para produzir e entregar uma oferta valiosa. Isso porque, somente aproveitando o que tem de melhor é que essa empresa poderá se adaptar às turbulências externas e, assim, será capaz de apresentar uma oferta imbatível (valorizada pelos clientes e que poucos concorrentes conseguem fazer algo similar) e difícil de ser copiada pelos concorrentes. Quando obtém êxito com essa atitude, a organização alcança uma vantagem competitiva sustentável. Isso só pode ser feito quando ela identifica como usar seus recursos (financeiros, físicos, humanos e organizacionais) para realizar as atividades e processos operacionais e estratégicos (capacidades), com ênfase em quais ações seriam mais importantes para o sucesso da organização (competências essenciais)<sup>14</sup>.

Na prática, para saber se conseguiremos ser bem-sucedidos em um setor, devemos fazer quatro perguntas sobre a estratégia de marketing da organização:

1. Nossos clientes gostam da nossa oferta?
2. Os clientes gostam das ofertas concorrentes da mesma forma que da nossa?
3. Um concorrente poderia imitar nossa oferta e fazer algo similar ou melhor?<sup>15</sup>

## ANÁLISE SWOT

Ao finalizar as análises externa e interna, o profissional de marketing deverá fazer a análise SWOT, que compreende uma forma de fechar a etapa anterior e criar um guia para definir a estratégia da organização. O termo SWOT vem do inglês e representa Strengths (Forças), Weakness (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Desta forma, podemos ver que análise SWOT é uma tentativa de verificar os pontos fortes e fracos da organização e traçar elementos do ambiente externo que possam dificultar (ameaças) ou facilitar (oportunidades) o alcance dos objetivos de marketing. Assim é possível identificar as principais tendências e recursos usados na competição<sup>5</sup> e deve ser usado para que o gestor tente minimizar as fraquezas e potencializar as forças para que a organização seja pouco afetada por ameaças externas e possa aproveitar as oportunidades que existem. Você pode observar que a análise SWOT separa o ambiente externo e o ambiente interno, mas também classifica esses elementos em fatores positivos ou negativos.

### \ SWOT \

Vem do inglês e representa Strengths (Forças), Weakness (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Analisa os pontos fortes e fracos da organização e traça elementos do ambiente externo que podem dificultar ou facilitar o alcance dos objetivos de marketing.

\ FIGURA 16 \ EXEMPLO DE ANÁLISE SWOT



Na figura abaixo, temos um exemplo de um resultado possível de uma análise SWOT.

Quando você finaliza a análise SWOT, a empresa pode querer verificar como um de seus negócios está posicionado no mercado, especialmente em relação à concorrência. Para isso, ela pode usar as abordagens das matrizes GE e BCG.

## AVALIANDO ESTRATÉGIAS DE EXPANSÃO DE NEGÓCIOS

Na estratégia de marketing, você pode tomar decisões para uma pequena e uma média empresa e como ela atuará em um negócio. Mas, se tudo der certo, um dia sua empresa começará a se destacar, e você terá de refletir quais atitudes tomar para que seu negócio continue prosperando. Essas decisões da expansão e transição de MPE para uma média ou grande empresa ou grupo podem ser entendidas como uma escolha dentre a expansão dos negócios, isto é, decisões em nível corporativo (Ambev). Tais atitudes estão ligadas diretamente às decisões em relação aos negócios, no que diz respeito a quais deles. Esse tipo de decisão deverá ficar a cargo da alta hierarquia da empresa.

Com base na análise da atratividade de diferentes mercados, o grupo deverá então escolher a estratégia de crescimento que vai adotar. Existem três formas de expandir os negócios: 1) crescimento intensivo; 2) crescimento integrativo ou; 3) crescimento por diversificação<sup>5</sup>.

## \ CRESCIMENTO INTENSIVO \

É quando um grupo empresarial decide concentrar seus esforços nos negócios atuais, através de novos mercados, novos produtos ou penetração de mercado, sem mudar muito o que eles já fazem.

No **crescimento intensivo**, um grupo empresarial pode concentrar seus esforços nos negócios atuais, sem mudar muito o que eles já fazem. Por exemplo, se já é proprietária de um posto de gasolina, ao escolher a estratégia de crescimento intensivo, uma família poderia abrir outros postos em outros bairros ou cidades (novos mercados), abrir uma loja de conveniência dentro do seu posto (novos produtos) ou ainda aumentar sua participação no mercado atual, melhorando a divulgação, o atendimento ou tendo uma política agressiva de preços (penetração de mercado). Quando as empresas são menores, é mais fácil e menos arriscado ter uma estratégia de crescimento intensivo, pois o grupo não vai ter que aprender como lidar com um setor diferente à medida que eles basicamente continuaram a trabalhar naquele ramo.

## \ CRESCIMENTO INTEGRATIVO \

Grupo de estratégias de expansão de negócios que representa a busca pelo crescimento através da aquisição de fornecedores, distribuidores ou concorrentes.

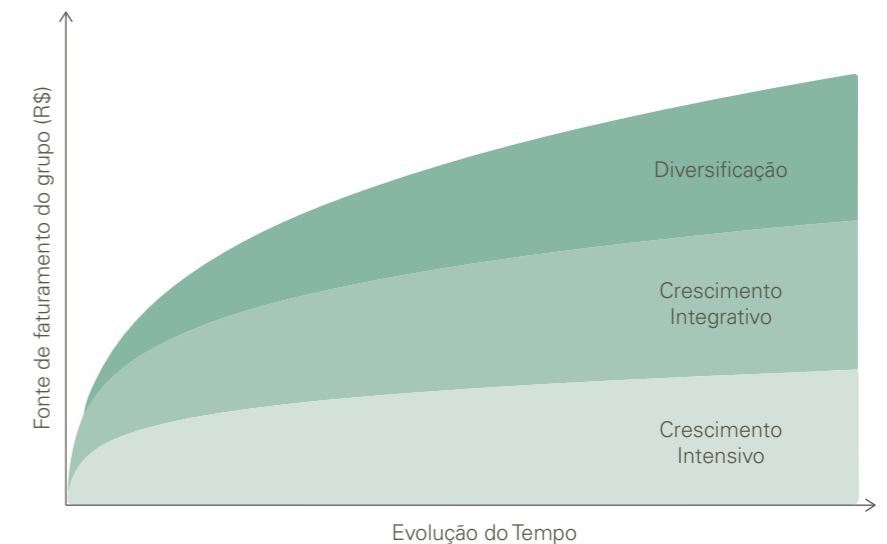
O segundo grupo de estratégias de expansão de negócios, chamada de **crescimento integrativo**, representa a busca pelo crescimento através da aquisição de fornecedores, distribuidores ou concorrentes. Nesta abordagem, o grupo continua atuando no mesmo setor, mas ele busca maior participação na margem de pagamento aos seus fornecedores e na do lucro que seus clientes/distribuidores podem ter ao revender/utilizar seus produtos. No exemplo dos postos de gasolina, o grupo empresarial poderia montar uma transportadora de combustíveis que abasteceria os postos da rede, mas também prestar serviços para outros postos da região. Isso é o que chamamos de **integração vertical para trás**, isto é, você retorna um pouco na cadeia produtiva para expandir seus negócios. O dono dos postos também poderia abrir uma locadora de veículos que abasteceria os postos da rede. Seria um exemplo de **integração vertical para frente**, já que agora a empresa começa a atuar no mesmo mercado que um de seus clientes. A integração também pode ser no mesmo nível da empresa, quando ocorrem aquisições ou fusões com os concorrentes. Os donos de postos de gasolina poderiam, por exemplo, comprar o posto de gasolina pertencente ao concorrente de outra bandeira/marca. Normalmente, o crescimento integrativo é uma boa alternativa para expandir os negócios quando as oportunidades de crescimento no negócio principal já se esgotaram. De forma geral, é menos arriscado expandir um negócio para um setor relacionado ao qual você atua do que procurar algo totalmente novo. Por outro lado, quando você “joga todas as fichas” em um único lugar, você fica muito dependente da situação econômica e poderá ter problemas, caso a lucratividade das empresas do setor.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Kotler e Keller<sup>24</sup>.

## \ CRESCIMENTO POR DIVERSIFICAÇÃO \

Nesta abordagem mais ousada para expandir os negócios, a empresa começa a atuar em setores totalmente novos com uma lógica de produção e comercialização bem diferente de tudo a que já está acostumada.

\ FIGURA 17 \ FONTES DE FATURAMENTO DE ACORDO COM A FORMA DE EXPANSÃO AO LONGO DO TEMPO



Finalmente temos o crescimento por diversificação. Nesta abordagem mais ousada para expandir os negócios, a empresa começa a atuar em setores totalmente novos com uma lógica de produção e comercialização bem diferente de tudo a que já está acostumada. Isso parece muito arriscado, não é? Pode ser sim, é verdade. Mas, à medida que as oportunidades no setor em que você atua se reduzem, seja pela grande participação e atuação em várias áreas (Ex.: não existem mais bons pontos para abrir postos de gasolina, e o grupo já tem enorme frota de veículos para locação e transporte de combustível), a diversificação acaba sendo a única alternativa de crescimento viável. Mas a diversificação também pode ajudar a reduzir riscos do grupo empresarial. Vimos que, no crescimento integrativo e intensivo, o grupo dependeria cada vez mais do desempenho geral do setor de combustíveis. Quando você atua com a diversificação, você pode escolher setores que setores afetados de forma diferente do seu setor principal quando em uma crise. Imagine que um aumento do dólar, os lucros no setor de combustíveis, isto é, que, com o aumento do dólar os lucros de donos de postos de gasolina caíam. Uma solução de diversificação seria abrir uma exportadora de artesanato ou cachaça. Assim, toda vez que o dólar aumentasse de preço (desvalorizando o real), você conseguiria elevar muita a sua exportação de produtos, ao mesmo tempo em que os lucros no negócios de combustíveis estariam caindo. Dessa maneira, você estaria equilibrando o seu risco empresarial geral<sup>10</sup>. De forma geral, as empresas começam sua expansão pelo crescimento intensivo e, ao longo do tempo, passam para estratégias de crescimento integrativo e, por fim, de diversificação. Isso reduz o risco e permite um crescimento saudável no longo prazo, ao mesmo tempo que propicia que o grupo amadureça em relação à forma de gestão antes de avançar para modelos de negócio mais ousados.

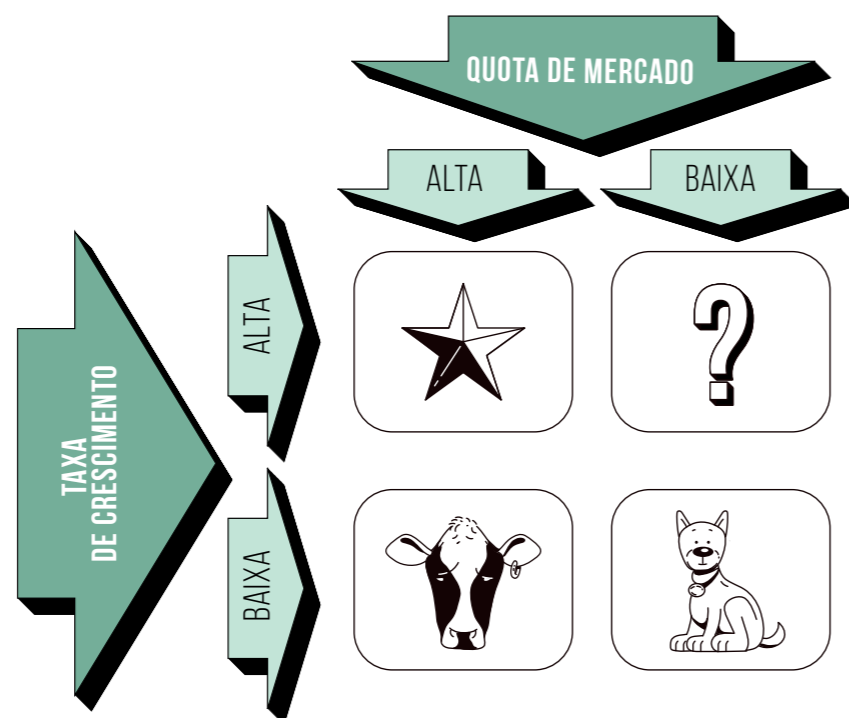
## AVALIANDO O POSICIONAMENTO DE UM NEGÓCIO

Cada grupo precisa definir sua estratégia analisando os diferentes negócios que possui. A definição das unidades estratégicas de negócios, bem como dos recursos alocados a cada uma, representa o passo crucial por transpor os limites entre o abstrato corporativo e o tangível dos mercados-alvo<sup>5</sup>. Tradicionalmente as ferramentas de alocação de recursos no portfólio se sustentam na matriz BCG (Boston Consulting Group) ou na matriz GE/Mckinsey.

A matriz BCG foi concebida por Bruce Henderson<sup>6</sup>, pois ele percebeu que a performance de grandes corporações estava associada ao quanto elas tinham economias de escala ou seu grau de eficiência operacional (curva de experiência). Também determina a atratividade de um negócio o grau de maturidade do setor. Setores novos têm alta taxa de crescimento, são muito inovadores e oferecem muitos riscos e muitas oportunidades. Setores tradicionais têm menor taxa de crescimento, e as coisas mudam de forma mais lenta e, apesar de serem menos arriscados, oferecem poucas oportunidades para o futuro, já que podem simplesmente deixar de existir, como é o caso do mercado de refrigerantes atualmente<sup>16</sup>.

A matriz BCG leva em conta que a participação de mercado relativa (que é o percentual do mercado dominado por uma empresa dividido pelo percentual dominado pelo líder ou principal concorrente) vai mostrar o quanto cada empresa tem economias de escalas e oportunidade de aperfeiçoar processos produtivos. Já a

FIGURA 18 \ EXEMPLO DE MATRIZ BCG



### \ MATRIZ BCG \

É construída representando cada negócio por um círculo proporcional ao faturamento ou à participação de mercado de cada empresa.

taxa de crescimento de mercado mostra o grau de estabilidade/instabilidade do mercado. Representando cada negócio por um círculo proporcional ao faturamento ou à participação de mercado de cada empresa é que se constrói a matriz BCG.

A partir desta dessa junção, podem-se identificar os quatro quadrantes, tais quais; 1) vacas leiteiras; 2) animais de estimação/vira-latas/abacaxis; 3) estrelas; 4) pontos de interrogação. Notadamente, assumir de forma ingênua a preposição da matriz BCG pode culminar na busca da participação de mercado a qualquer custo, o que representa um risco que pode reduzir a lucratividade no longo prazo<sup>10</sup>.

Os negócios classificados como **vaca leiteira** são aqueles que têm alta participação relativa de mercado, mas a taxa de crescimento é baixa. Esse é um caso de um negócio que tem muitas vantagens em custos e um mercado maduro e estável. Como a empresa já é líder estabelecida e o mercado já está bem definido, esse tipo de negócio tende a ter grande lucratividade. Os concorrentes também têm dificuldades para bater a estrutura de custos da vaca **leiteira**, e novos concorrentes pouco podem fazer para superar a líder. O excedente de caixa de uma vaca leiteira deve ser investido em negócios novos, considerando que esse setor possa retrair.

Negócios **estrelas** são líderes de mercado em setores de alto crescimento, inovação e competição. Por mais que uma estrela esteja em uma posição de liderança, o setor ainda não é maduro, e um concorrente pode revolucionar o setor e transformar seu negócio em uma "estrela cadente", isto é, em uma interrogação ou mesmo um animal de estimação, bastando que as taxas de crescimento do setor diminuam. Assim negócio **estrela** não está em posição confortável, sendo necessário estar atento aos concorrentes e reinvestir na empresa para garantir sua competitividade.

Negócio classificados como **interrogação** têm baixa participação relativa no mercado de alto crescimento. Por mais que seus negócios ainda não estejam prosperando na liderança, a empresa ainda tem muitas oportunidades de descobrir outras vantagens competitivas. Assim, um negócio do tipo interrogação pode se tornar uma estrela, desbancando o líder de mercado, por isso deve receber muitos investimentos do grupo. No entanto, se a conquista de participação de mercado demorar demais, a taxa de crescimento pode diminuir, o que vai acabar transformando a interrogação em um animal de estimação.

Por fim, os negócios denominados **animais de estimação** apresentam baixa participação relativa de mercado em setores estabilizados. A empresa estaria competindo em um setor onde já existe um líder, mas a forma de conduzir o marketing, a propaganda e

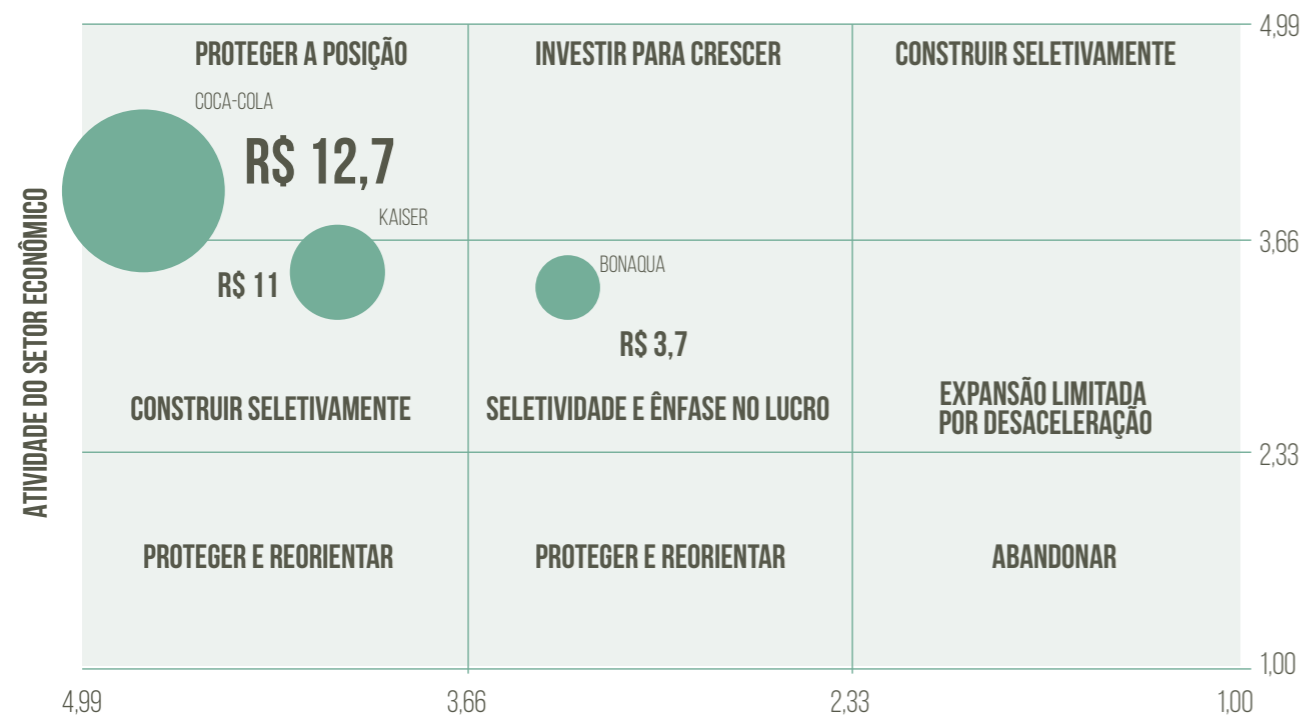
a distribuição já foi estabelecida. Desse jeito, sobra pouco espaço para descobrir outras vantagens competitivas para afrontar o líder. Então, o animal de estimação está fadado ao fracasso, pois não será capaz de gerar recursos para se tornar lucrativo e tem pouca chance de se tornar um líder no setor. De forma geral, os negócios do tipo **animal** de estimação devem ser abandonados pelas organizações.

### \ MATRIZ MCKINSEY \

Sua composição complementa a análise SWOT e permite ponderar a atratividade de mercado e força do negócio.

Uma alternativa à Matriz BCG é a matriz McKinsey (ou GE, também conhecida por matriz multifator). A ideia da matriz é posicionar os negócios a partir de suas forças/fraquezas internas e nas oportunidades/ameaças externas. Sua composição complementa a análise SWOT e permite ponderar determinantes de atratividade de mercado e força do negócio a partir de um sistema de pesos definidos pelos gestores<sup>10</sup>. Isso garante maior aplicabilidade da matriz quando comparada à BCG, em especial se o negócio analisado não tem seu fundamento na busca por vantagens de custos. Apesar disso, o posicionamento dos negócios na matriz GE é subjetivo e sujeito a distorções propositais ou inconscientes por parte dos gestores. Veremos uma aplicação da matriz no desafio deste capítulo.

\ FIGURA 19 \ EXEMPLO DE MATRIZ GE

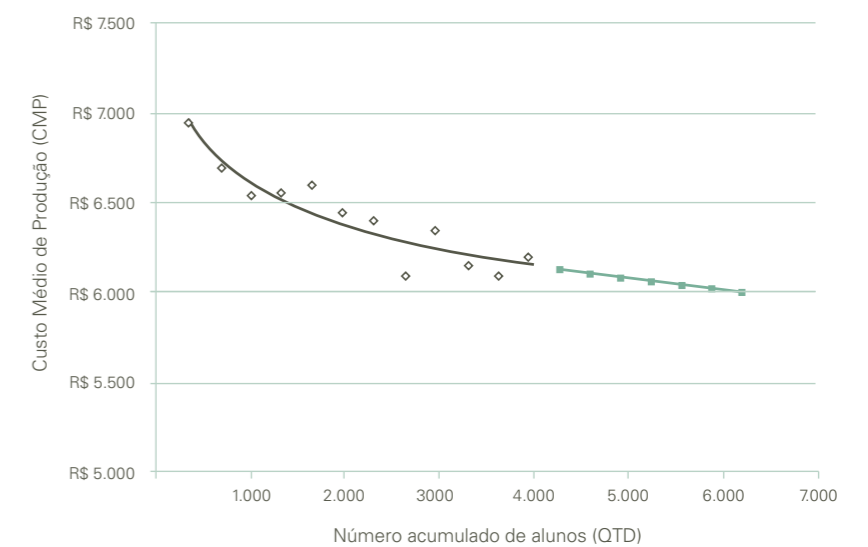


### FORMULAÇÃO ESTRATÉGIA DE UM NEGÓCIO

De forma geral, podemos dizer que existem três tipos de estratégias que podem ser adotadas por um negócio para que ele consiga uma vantagem competitiva: 1) liderança em custos; 2) diferenciação ou 3) foco.

**OBS.:** À medida que a experiência se acumula (quantidade de itens produzidos), os custos médios de fabricação caem por uma função logarítmica.

\ FIGURA 20 \ EXEMPLO DE UMA CURVA DE EXPERIÊNCIA



Uma líder em custos deve avaliar se é possível diluir seus custos fixos a uma grande quantidade de produtos vendidos, ao que chamamos de **economia de escala**. Por exemplo, uma empresa tem custos como aluguel, funcionários e muitas outras contas. Esses custos são os mesmos, independentemente do número de clientes que ela atende. Se for possível diluir um elevado custo fixo à medida que a empresa consiga atrair grande clientela, seja por um preço mais baixo, seja por algum atrativo, vale a pena escolher a liderança em custos.

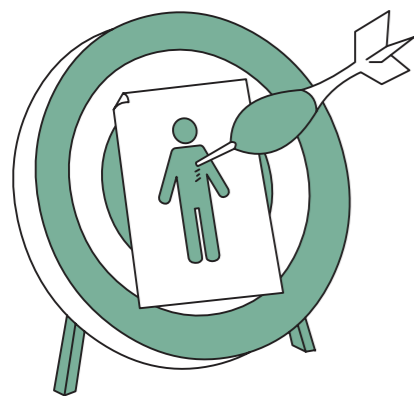
Também uma empresa pode optar por uma liderança em custo quando ela tem dificuldades para fazer com que o seu produto seja diferenciado. Esse é o caso daquelas que vendem commodities, produtos muito básicos como embalagens de papelão, sacolas plásticas e cerâmicas. Nessa situação, é bem difícil convencer seu cliente de que seu produto é especial, porque na prática os produtos dos concorrentes são muito parecidos com os seus. E, sempre, o que o cliente vai querer é preço. Nesses casos, as empresas acabam adotando a liderança em custo e buscando

diluir seus custos fixos, mas principalmente adotando uma política rígida de controle de custos com o objetivo de aumentar a produtividade. Para isso, ela aplica melhorias nos processos produtivos, cria programas de redução de desperdícios e busca ter equipamentos mais modernos de fabricação. Quando adota tal postura, a empresa está buscando a liderança em custo através do que chamamos de **curva de experiência**. Em termos mais gerais, para conseguir a liderança em custos, a empresa precisa buscar simplicidade em relação aos produtos e serviços<sup>8</sup>.

A segunda alternativa estratégica é a estratégia de **diferenciação**. Quando adota essa prática, a empresa deve buscar criar uma oferta muito valiosa para seu público-alvo. Os restaurantes sofisticados, os hotéis e as marcas de luxo representam empresas que buscam a diferenciação da sua oferta. Para conseguir a diferenciação, o profissional de marketing precisa trabalhar vários elementos da oferta, do produto, do relacionamento com o cliente e até com as parcerias, a fim de conseguir ser percebida como especial pelos clientes<sup>10</sup>. O produto tem que ter uma funcionalidade excepcional, mas também devem-se trabalhar a imagem e a aparência para reforçar a experiência de consumo<sup>17</sup>. Muitas empresas até reforçam o desejo que seus clientes têm de ostentar, pois esse é um benefício social que muitos consumidores de bens diferenciados, como os bens de luxo, costumam procurar<sup>18</sup>. Assim, para que consiga alcançar a diferenciação, você deverá tornar não somente seus produtos e serviços especiais, mas também fazer com que seus clientes se sintam especiais quando passarem pela experiência de serem seus clientes. Porter<sup>13</sup> acredita que a diferenciação requer o aumento da complexidade dos produtos e serviços, bem como de toda a cadeia de valor, com o objetivo de ter um produto único e especial.

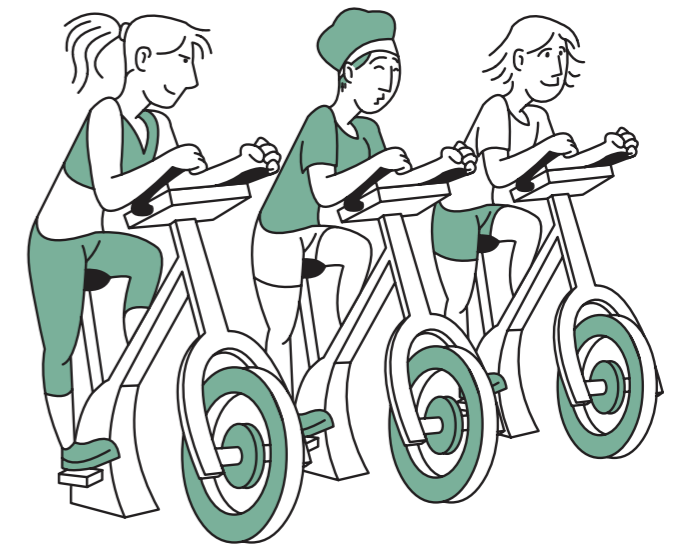
Finalmente uma empresa pode escolher a estratégia de **foco**, feita quando se escolhe atuar com uma pequena parcela do mercado, tipicamente grupos com necessidades não atendidas pelas empresas do setor<sup>8</sup>. Diferentemente da escolha do público-alvo, a estratégia de foco significa que você vai procurar um grupo de clientes bem menor e que tem necessidades diferentes das dos demais consumidores, ao que chamamos de **nicho de mercado**. Mais importante do que isso: em uma estratégia de foco, você escolhe um nicho de mercado que poucos concorrentes estão atendendo, de modo que sua concorrência seja menor. Normalmente os nichos também não atraem a atenção de grandes empresas, pois fica caro e complicado entregar ou adaptar os produtos para atender às necessidades de uma pequena parcela da população dispersa por várias regiões.

Outra característica do nicho é que ele é parte de um segmento de mercado: então o nicho está contido dentro de um segmento. Em muitas cidades, têm surgido academias para atender



### \ NICHOS \

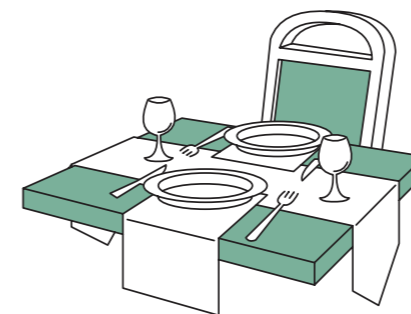
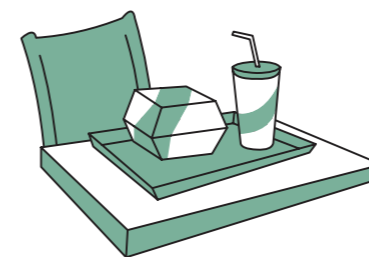
Um grupo de clientes bem menor e que tem necessidades diferentes das dos demais consumidores. É uma parte de um segmento de mercado.



somente o público feminino, como é o caso da Curves. Outra característica desse tipo de academia é ter o foco em mulheres de alta renda, sejam profissionais bem-sucedidas. Nesse caso, a proposta de valor da empresa é ter um ambiente limpo, seguro e acolhedor, em que não existam constrangimento e “paqueras,” com um treino específico para o corpo da mulher e professoras que entendem exatamente de seu público. Assim, as academias com essa proposta conseguem grande fidelidade de suas clientes. Podemos dizer que a empresa adota a estratégia de foco ao atuar em um nicho de mercado.

Hitt, Ireland e Hoskisson<sup>8</sup> dizem que as empresas ainda podem adotar um misto de elementos de liderança em custos ou diferenciação com a estratégia de foco. Vamos tomar o exemplo de um restaurante de comida indiana. Você pode ter um restaurante de comida indiana no formato *fast-food* onde as mesas são simples, e o cardápio é padronizado. Tudo é feito para você fazer o seu pedido e comer rápido. Você mesmo vai ter que “limpar a sua mesa,” colocando tudo na bandeja junto ao lixo. Possivelmente o restaurante vai atender um grande volume de pessoas que gostam de comida indiana e que querem algo rápido, prático, gostoso e barato. Esse caso é ao que chamamos de **liderança em custo focada**, que funciona muito bem ao trabalhar um nicho de mercado, mas buscando ganhos de escala e de produtividade como fontes de vantagem competitiva.

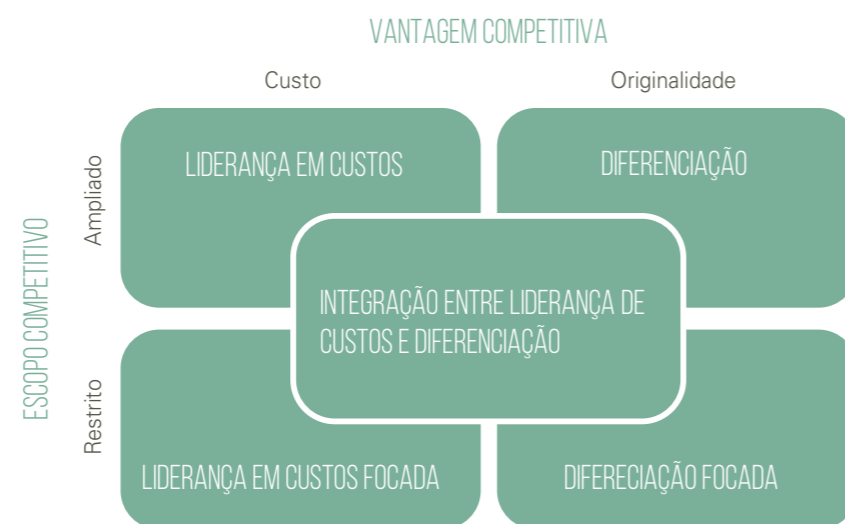
Pense agora em um restaurante de comida indiana diferenciado. Possivelmente você teria que reservar uma mesa, pois esse seria um dos restaurantes mais badalados da cidade. Logo na chegada, você deixaria seu carro em um Valet, que lhe atende com toda a cordialidade. Ao entrar no salão, depois de ser recebido por uma bela *hostess* (um nome “esnobe” para recepcionista), você veria a imponente decoração que impressiona: parece que você foi transportado para o Taj Mahal. Estátuas enfeitam o local, bem



como um grande aquário onde peixes exóticos emanam um ambiente místico. Você é atendido por um *maître* vestido a caráter, que lhe cumprimenta falando “Namastê, Dalit, Are Baba”. Ele o direciona até uma mesa ricamente decorada e mostra-lhe a vasta carta de vinhos. Realmente a noite parece que será especial. Nesse caso, teríamos a combinação entre a diferenciação e a estratégia de foco, o que denominamos de **diferenciação focada**.

Quando falamos em conjugar elementos de diferenciação e liderança em custo em uma só estratégia, as coisas já não são tão fáceis. O grande risco que se corre é ficar perdido no meio das duas estratégias e você não conseguir ter nem uma estrutura de custos baixos nem uma diferenciação do seu produto<sup>13</sup>. Hitt, Ireland e Hoskisson<sup>8</sup> afirmam que conjugar liderança em custos com a diferenciação é um desafio que requer muito “jogo de cintura” (flexibilidade organizacional)<sup>14</sup>. Poucas empresas conseguem combinar essas características de forma correta. O McDonald’s é um exemplo muito citado, já que a marca da empresa é diferenciada e com isso ela consegue ter uma oferta valiosa. No entanto, o ponto central da estratégia do McDonald’s é a sua capacidade de “industrializar” o serviço<sup>19</sup> e ter vários procedimentos operacionais padronizados além de negociações em larga escala que a tornam muito eficiente na gestão dos seus custos. Isso significa que o McDonald’s é uma marca muito mais líder em custos do que necessariamente diferenciada.

FIGURA 21 \ ESCOLHAS ESTRATÉGICAS EM NEGÓCIOS: VISÃO GERAL



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Hitt, Ireland e Hoskisson<sup>8</sup>.

Baker e Hart<sup>6</sup> mostram ainda que a distinção entre liderança em custo e diferenciação é contínua, da mesma forma que a distinção entre atuar em todo o mercado ou em pequenos nichos. Assim, antes de avançar na definição da estratégia, a empresa deverá

fazer a escolha de qual tipo de estratégia se enquadra melhor aos seus recursos e ao ambiente competitivo identificado.

## DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS, METAS E PROGRAMAS

A definição de objetivos, metas e programas é essencial para traduzir a estratégia da organização em algo passível de avaliação e controle gerencial. Tal etapa compreende basicamente traduzir a missão, a visão e os valores nas ações necessárias para o alcance de objetivos de marketing<sup>20</sup>. Quando se faz isso, estamos saindo da definição subjetiva, inspiradora e meio vaga que é comum na missão, na visão e nos valores, para uma definição bem mais concreta que vai permitir avaliar, normalmente em espaços de tempo mais reduzidos e com a definição mais clara de ações e programas, aquilo que a organização vai fazer. Pode-se dizer que os objetivos servem para dar um norteamento mais claro para as pessoas na organização. Como apontou Henry Kissinger, “se você não sabe para onde quer ir, qualquer caminho lhe servirá”. Sendo assim, os objetivos visam deixar claro os rumos da organização. Pode-se dizer que objetivos organizacionais são resultados quantitativos e qualitativos que a empresa precisa alcançar em prazo determinado, no contexto de seu ambiente, para cumprir sua missão e buscar a sua visão. De forma simplificada, todo objetivo é composto dos seguintes elementos<sup>20</sup>:

- **Métricas:** cada objetivo deve estar associado a uma métrica ou variável que possa avaliar o grau em que o objetivo está sendo alcançado por um programa ou plano de marketing. Deve compreender não somente a métrica, mas a forma matemática e operacional da medição. Exemplo: “Participação de mercado em faturamento no mercado brasileiro, calculada pela razão das vendas em R\$ da empresa pelo faturamento total do setor no período”.
- **Metas:** representa um resultado numérico esperado para a métrica associada ao objetivo, de acordo com o programa de marketing adotado. As metas devem ser realistas, isto é, a meta não pode ser a mais percebida como inalcançável em um dado programa de marketing para não gerar descrença e desmotivação. Exemplo: “Aumentar em 5% a participação de mercado ou alcançar 30% de participação de mercado”.
- **Temporalidade:** o objetivo deve especificar o período de tempo em que se espera alcançar um determinado resultado. Sem isso não tem ser avaliado ou não se o programa de marketing produziu um resultado, dado que o período de avaliação de tempo nunca chegará. Exemplo: o objetivo será avaliado em 2 anos.
- **Programas e ações:** os objetivos devem estar atrelados a pro-

gramas, projetos e ações que tornem concreto o que a empresa vai fazer e quais recursos serão alocados para que o objetivo seja alcançado. Isso é o que se denomina de **característica acionável do objetivo**, dado que a empresa deve ter recursos para criar programas ou ações de marketing capazes de alcançar a meta no período estabelecido. Exemplo: reduzir o tempo de lançamento de outros produtos e melhorar a distribuição e a escolha de canais de marketing.

- **Descrição:** é uma definição conceitual do objetivo de marketing. Exemplo: aumentar a participação de mercado em 5% no período de 2 anos. Para alcançar tal objetivo, será reestruturado o setor de desenvolvimento de produtos da empresa e será analisada a eficácia de seus diferentes canais de marketing.

Pode-se dizer que as métricas são especialmente relevantes em um objetivos, segundo Morris A. Cohen: “Não se pode administrar o que não se pode medir”. Em termos de marketing, os objetivos estão intimamente ligados às métricas associadas, sendo que algumas métricas com especial aplicação no universo das MPEs são:

#### QUADRO \ MÉTRICAS DE MARKETING SELECIONADAS

##### RETENÇÃO DO CLIENTE:

taxa de clientes que permanecem se relacionando com a empresa de um período para outro. Calculado como a divisão do total de cliente que renova ou mantém seu relacionamento no final de um período, como um mês, ou um ano, dividido pelo total desses clientes que existiam no final do período.

##### DESPESAS DE AQUISIÇÃO DE CLIENTE:

razão do investimento total em marketing no período, dividido pelo número de novos que começam a fazer negócios com a empresa.

##### CUSTOS POR CLIENTE:

razão entre os custos variáveis totais da empresa pelo número de clientes no período.

##### VENDAS TOTAIS:

metas de vendas para diferentes perfis de clientes ou regiões.

##### ÍNDICE DE IMAGEM DE MARCA:

uma avaliação feita por pesquisa de mercado sobre a crença de que os produtos da empresa têm uma série de atributos (como alta qualidade, produto de luxo, etc.) ou número de citações em mídias sociais (Ex.: Google trends ou pesquisa por hashtag no Facebook ou no Twitter).

##### PARTICIPAÇÃO DE MERCADO (%):

razão do volume ou faturamento da empresa, sobre a estimativa do volume ou faturamento total de venda do setor no mercado, região ou público selecionado.

##### SATISFAÇÃO DO CLIENTE:

percentual de clientes satisfeitos de acordo com pesquisas periódicas de satisfação de clientes.

##### CRESCIMENTO DE PÁGINAS EM REDES SOCIAIS:

taxa de crescimento, envolvimento (curtidas ou compartilhamentos únicos) ou interação (total de curtidas) em redes sociais como Facebook ou Twitter.

##### PERFIL DE CLIENTE:

crescimento do número de clientes de um perfil-alvo da empresa, como, por exemplo, mulheres entre 20 e 30 anos ou pessoas acima de 65 anos.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Farris *et al.*<sup>21</sup>.

Além das métricas, um ponto crítico da definição de objetivos é a descrição dos programas e de ações associadas aos programas. Essas ações devem se desdobrar em verdadeiros projetos e por isso devem ter a definição dos recursos (dinheiro, pessoal, equipamentos e infraestrutura) necessários a cada ação, além de contar com um cronograma de atividades e sua inter-relação (o que vem antes e depois e o que precisa ser feito primeiro para dar continuidade às atividades) e uma lista de responsáveis pelas diversas atividades de cada programa. Veremos então que um plano de marketing bem elaborado requer uma condução adequada dos diversos projetos que sustentarão a implementação da estratégia.

## IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLE ESTRATÉGICO

Após a escolha do caminho estratégico, as organizações devem iniciar a implementação da estratégica<sup>11</sup>. Nesta etapa, essencial para que a filosofia e o planejamento estratégico sejam bem sucedidos, devem-se identificar as principais fontes de resistência a mudança e traçar meios de superar tais barreiras. É importante saber que a incerteza e o medo à mudança ocorre quando se coloca em prática um processo estratégico, refletindo-se nos colaboradores da organização. Assim, para colocar em prática a estratégia, é preciso superar a resistência à mudança, e para isso é preciso mudar a cultura organizacional.





Fonte: Elaborado pelo autor com base em Certo & Peter (2005).<sup>11</sup>

Para colocar o Plano de Marketing em prática, é necessário ter bem detalhados os programas, os planos e as ações que serão conduzidas a fim de alcançar os objetivos propostos. Na prática, o plano deve contemplar de maneira bem clara as responsabilidades, os prazos e os recursos de cada ação e como essas ações se enquadram em diferentes objetivos.

Podemos dizer que existem duas formas de colocar o Plano de Marketing para funcionar. A primeira é pensar a estratégia da base da empresa (abordagem **bottom top**), com a oferta sendo desenvolvida com grande envolvimento e participação dos clientes e dos funcionários, em especial a equipe de contato, os vendedores, os “traders” e os promotores. São esses grupos que têm mais importância para relevar as expectativas de mercado e a avaliação dos concorrentes para que os donos e os gestores possam criar ofertas bem-sucedidas. Nesse aspecto, a pesquisa de mercado é uma ferramenta muito importante visando permitir o fluxo de informações que vem da base até o topo da empresa.

Na segunda abordagem, a estratégia se inicia do alto e flui para a base da organização (abordagem **top bottom**), forma mais tradicional, em que a visão do dono e proprietário, sua instituição e perseverança ditam a construção da estratégia. Como vimos no capítulo 1, empresas orientadas para vendas tendem a colocar em prática a estratégia dessa maneira, o que pode gerar produtos maravilhosos em alguns casos, mas, na maioria das vezes, acaba criando uma visão míope do marketing<sup>22</sup>, o que no longo prazo tende a gerar o fracasso, exceto para os poucos “deuses” da administração.

Com a estratégia em curso, o passo final é avaliar seu andamento, ou seja, o **controle estratégico**, por meio de indicadores

### \ BOTTOM TOP \

É pensar a estratégia da base da empresa, com a oferta sendo desenvolvida com grande envolvimento e participação dos clientes e dos funcionários.

### \ TOP BOTTOM \

Inicia-se do alto e flui para a base da organização. É a forma mais tradicional, na qual a visão do dono e proprietário dita a construção da estratégia.

### \ PLANO DE MARKETING \

É um documento que expressa a filosofia e as premissas para se pensar os objetivos, o cenário, os concorrentes, e definir as ações que serão adotadas para alcançar os objetivos de marketing.

de desempenho, metas e objetivos claros. A avaliação constante do direcionamento da estratégia e seus resultados deve levar à adoção de ações corretivas, estratégias emergentes<sup>23</sup>, abandono de ideias compreensivelmente inadequadas, bem como à realocação de recursos que garantam o alcance dos objetivos estratégicos definidos.

## \ 2.3 \ O PLANO DE MARKETING

Quando falamos em planejamento estratégico em marketing, a primeira coisa que precisamos saber é: faça um Plano de Marketing. Trata-se de um documento que expressa a filosofia e as premissas para se pensar os objetivos de marketing, o cenário, os concorrentes (nível estratégico) e definir as ações que serão adotadas para alcançar os objetivos de marketing (nível tático)<sup>24</sup>. Então, temos de entender que o Plano de Marketing é a principal ferramenta para pensarmos na estratégia (proposição de valor, objetivos e premissas) e táticas de marketing (inclui decisões de sobre o que produzir, o preço a ser cobrado, os pontos de venda e a forma de divulgação). O Plano de Marketing pode ser composto de várias seções ou etapas. Eis aqui um exemplo das seções típicas de um Plano de Marketing<sup>25</sup>:

- **Sumário executivo:** uma visão geral do conteúdo resumido direcionado aos leitores – diretores ou donos da empresa, investidores ou parceiros.
- **Análise de ambiente:** compreende e análise do macroambiente (variáveis externas) e microambiente (setor) e a análise interna da organização. Normalmente, ao fim desta etapa, apresenta-se a análise SWOT da empresa.
- **Análise do perfil consumidor e definição do público-alvo:** avalia-se o perfil do mercado e dos consumidores/clientes da empresa, seguida pela definição da segmentação de mercado e pela escolha do público-alvo..
- **Definição do posicionamento:** : é a etapa na qual se define como a empresa espera que seu público a enxergue, dando especial ênfase à maneira pela qual a marca da empresa será trabalhada perante o público-alvo selecionado. Esta é a etapa durante a qual a proposta da empresa deverá ser definida.
- **Definição das estratégias de marketing:** a escolha do modelo genérico da estratégia da empresa.
- **Definição de objetivos, metas e programas:** tradução do posicionamento e da estratégia em objetivos e programas.
- **Táticas no mix de marketing:** Nesta etapa, são estabelecidas como as estratégias serão colocadas em prática usando a caixa de ferramentas principal do gestor de marketing: o que chamamos de **Mix de Marketing ou 4Ps**. De forma geral, considera-se que os profissionais de marketing trabalhem com qua-

tro conjuntos de ferramentas<sup>6</sup>: produto (ações relacionadas à embalagem, mix de produtos e marcas), preço (o preço em si, promoções e políticas de pagamento), praça (canais de distribuição, ponto comercial e definição de ações locais) e promoção (ações de comunicação como um todo, publicidade, propaganda, relações públicas e força de vendas). Organizaremos a parte aplicada do conceito de marketing ao final da obra em torno dos elementos do mix de marketing (4Ps).

Ao longo desta obra, vamos detalhar as etapas de construção do Plano de Marketing, permitindo a construção de exemplo completo de sua aplicação, considerando os tópicos que serão aplicados para o entendimento do papel estratégico do marketing.

## DESAFIO \

1. Qual a diferença entre a estratégia de diversificação e a de diferenciação? Identifique e descreva exemplos aplicados às MPes.
2. Em plena onda das cervejas artesanais, testes cegos têm demonstrado que o sabor de cervejas de mesma categoria (Ex.: Pilsen) é indistinguível, independentemente da procedência ou da marca do “artesão”, mesmo entre os que se consideram bebedores regulares desse tipo de bebida. Mas atualmente o mercado de cervejas artesanais está prosperando, em especial, para o consumo fora de casa (bares, boates, etc...).
  - a. Por que as pessoas gostam tanto de cervejas especiais, etc...), já que o sabor delas é praticamente o mesmo?
  - b. Quais tipos de estratégias as cervejarias artesanais adotam? Explique.
  - c. O que você necessita para conseguir fazer uma cerveja artesanal de sucesso?
3. Descreva as diferentes aplicações e limitações das matrizes BCG e GE para analisar o posicionamento de negócios. Relacione sua avaliação com os tipos de estratégias que os negócios podem adotar.
4. Você e sua família são donos de uma pequena rede de sorveteria em uma cidade do interior. Vocês possuem muito tempo de mercado e uma clientela grande e fiel. Vocês têm pouca ou nenhuma experiência em outros tipos de negócio. Considerando as alternativas de expansão de negócios descritos no capítulo, dê exemplos de formas de expandir os negócios da família, classificando-os de acordo com o tipo (intensivo, integrativo e por diversificação) e avaliando os riscos e os benefícios de cada alternativa.
5. Explique como o marketing aliado à estratégia cria valor para diversos *stakeholders*, mas explique por que é necessário ter atenção especial no valor para os clientes.

## \ APLICAÇÃO PRÁTICA

1. Procure na internet e leia o material “Como elaborar um plano de marketing” do SEBRAE. Neste capítulo você deverá ler entre as páginas 16 e 20 e realizar os exercícios que se encontram da página 21 até a página 24. Seu professor pode pedir outras atividades relacionadas com o conteúdo deste capítulo também.
2. Pesquise uma pequena empresa nos ramos de sorvetes, padarias, lanchonetes, restaurantes ou outro negócio que exista em um bairro ou cidade do interior do seu conhecimento. Primeiro vamos fazer uma análise ambiental:
  - a. Faça um breve histórico da empresa.
  - b. Vamos identificar os fatores macroambientais que afetam o seu negócio. Você deverá fundamentar sua análise com base na realização de uma pesquisa nas fontes que você tem acesso, como jornais, revistas, IBGE e sites.
  - c. Agora você vai fazer uma análise do microambiente que representa a dinâmica do seu setor, analisando as 5 forças competitivas. Pesquise quem são e como atuam os fornecedores e os compradores dessa empresa. Também identifique possíveis novos entrantes (empresas que acabaram de entrar no mercado ou que estão se planejando para entrar no mercado) e se existem no local substitutos que ameaçam a empresa. Em especial, identifique os principais concorrentes e faça uma avaliação das forças e fraquezas de cada um em relação a sua empresa, como no exemplo abaixo:

Empresa	Pontos fortes	Pontos fracos
Sua empresa		
Concorrente 1		
Concorrente 2		
Concorrente 3		
Concorrente 4		
Concorrente 5		

- d. Faça uma análise SWOT, identificando fatores externos (macro e microambiente) e internos que podem ser positivos e negativos para sua empresa. Para cada fator, tente ligar como você pode utilizar suas forças a fim de aproveitar as oportunidades e minimizar as ameaças do ambiente, e o que pode fazer para minimizar suas fraquezas que podem lhe deixar vulneráveis a ameaças ambientais ou impedir que você aproveite uma oportunidade (veja um exemplo).

3. Vamos elaborar uma matriz multifatores ou matriz GE, isto é, padrão para analisar modelos de negócios. Ao contrário da matriz BCG, a matriz GE busca ajustar os pontos fortes/fracos da organização e analisar o grau de atratividade de acordo com o grau de oportunidades e ameaças ambientais. Para construir a Matriz GE, você precisa da análise SWOT anterior. Siga os seguintes passos:





## SAIBA MAIS!

Barney, J. B. & Hesterly, W. S., Administração estratégica e vantagem competitiva, 1st ed. São Paulo: (Pearson Prentice Hall, 2008).

Cobra, M. Administração de marketing no Brasil. (Elsevier, 2009).

Gomes, I. M. Como elaborar um plano de marketing. (Rede de Atendimento SEBRAE, 2005).

Kluyver, C. A. e Pearce J. A., Estratégia: uma visão executiva., 2.a ed. São Paulo: (Prentice Hall, 2007).

Kotler, P. & Keller, K. L. Administração de marketing. (Prentice Hall, 2006).

## OUTRAS REFERÊNCIAS SOBRE O TEMA:

1 \ Gama, H. C., Bedê, M. A. & Moreira, R. de F. Sobrevivência das Empresas no Brasil. (2013). at <[http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/93772f4f62b0716c573d3a9ed5a6a3aa/\\$File/4456.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/93772f4f62b0716c573d3a9ed5a6a3aa/$File/4456.pdf)>

2 \ Brasil, P. Sobrevivência e mortalidade. 1 (2012). at <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/sobrevivencia-e-mortalidade>>

3 \ Bonacim, C. A. G., Cunha, J. A. C. da & Corrêa, H. L. Mortalidade dos empreendimentos de micro e pequenas empresas: causas e aprendizagem. Gestão Reg. 25, 61–78 (2009).

4 \ Nunes, D. P. & Bedê, M. A. Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira. Serviço Bras. Apoio às Micro e Pequenas Empresas. – Sebrae. Unidade Gestão Estratégica – UGE (2014).

5 \ Kotler, P. & Keller, K. L. Marketing management. (Prentice Hall, 2012). at <<http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Marketing+Management#1>>

6 \ Baker, M. J. & Hart, S. The Marketing Book. (Elsevier Ltd, 2008).

7 \ Carina, L., Attadia, L. & Martins, R. A. Medição de desempenho como base para evolução da melhoria contínua. Rev. Produção 13, 33 (2003).

8 \ Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. Administração estratégica: competitividade e globalização. (Thomson Pioneira, 2008).

9 \ Atchison, G. M. Values congruency: a qualitative investigation into how first-level managers view congruence between personal values and corporate values. (2007). at <<http://search.proquest.com/docview/304721098?accountid=42153>>

10 \ Kluyver, C. A. de & Pearce, J. A. Estratégia: uma visão executiva. (Prentice Hall, 2007).

11 \ Certo, S. C. & Peter, J. P. Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia. (Pearson Prentice Hall, 2005).

12 \ Bauman, Z. Vida para consumo: A transformação das pessoas em mercadoria. (Jorge Zahar, 2008).

13 \ Porter, M. Competitive strategy: Techniques for analyzing industry and competitors. Compet. Strateg. Tech. Anal. ... (1980). at <<http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Competitive+Strategy:+Techniques+for+Analyzing+Industries+and+Competitors#1>>

14 \ Barney, J. B. & Hesterly, W. S. Administração estratégica e vantagem competitiva. (Pearson Prentice Hall, 2008).

15 \ Barney, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. J. Manage. 17, 99–120 (1991).

16 \ BRASIL. Consumo de refrigerantes no País cai 20% em seis anos. Portal Bras. 1 (2015). at <<http://www.brasil.gov.br/saude/2015/04/consumo-de-refrigerantes-cai-20-em-seis-anos-no-pais>>

17 \ Holbrook, M. B. & Hirschman, E. C. The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. J. Consum. Res. 9, 132–140 (1982).

18 \ Scott, M. L., Mende, M. & Bolton, L. E. Judging the Book by Its Cover? How Consumers Decode Conspicuous Consumption Cues in Buyer–Seller Relationships. J. Mark. Res. 50, 334–347 (2013).

19 \ Levitt, T. Production-line approach to service. Harv. Bus. Rev. 41–52 (1972).

20 \ Kluyver, C. A. de & Pearce II, J. A. Estratégia: Uma Visão Executiva. (Pearson Prentice Hall, 2010).

21 \ Farris, P. W., Bendle, N. T., Pfeifer, P. E. & Reibstein, D. J. Métricas de Marketing: O Guia Definitivo de Avaliação do Desempenho do Marketing. (Bookman, 2013).

22 \ Levitt, T. Miopia de marketing. Harv. Bus. Rev. 82, 88–99 (1972).

23 \ Mintzberg, H. The strategy concept I: five p's for strategy. Calif. Manage. Rev. Fall, 11–24 (1987).

24 \ Kotler, P. & Keller, K. L. Marketing management. (Prentice Hall, 2012).

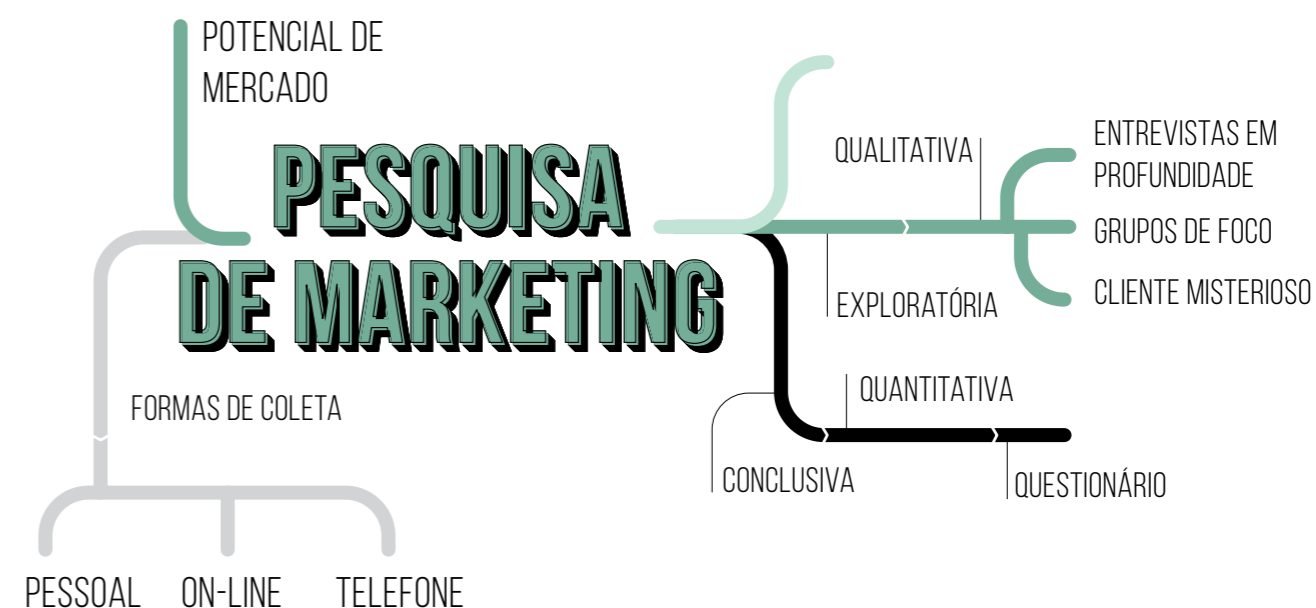
25 \ Gomes, I. M. Como elaborar um plano de marketing. (Rede de Atendimento SEBRAE, 2005)

# 3

## PESQUISA DE MARKETING

### E ANÁLISE DE POTENCIAL DE MERCADO

Agora que você sabe o que é marketing e suas aplicações e já entende o papel do marketing para a estratégia de uma empresa, você vai conhecer como é importante buscar e utilizar dados de diversas fontes a fim de poder criar estratégias e ações efetivas. Este capítulo tem o objetivo de discutir tal fato e mostrar como isso pode ser feito. Mais ainda, vamos entender como podemos medir o potencial de mercado de um negócio novo ou existente. Vamos lá?





## PRA COMEÇO DE CONVERSA...

Você sabia que, ao curtir, compartilhar ou conversar com seus amigos usando aplicativos ou redes sociais, você está gerando um enorme número de dados? Sim, a revolução tecnológica e cultural que vivemos, incluindo o aumento na capacidade de armazenagem de dados e a presença da tecnologia no nosso dia a dia, fazem, aliada ao volume crescente de dados que produzimos, traz novas oportunidades para entender o comportamento do consumidor e ajudar os gestores a tomar decisões<sup>1</sup>. Esse fenômeno, conhecido como “Big Data”, tem mudado a forma de as empresas obterem e usarem os dados para tomarem decisões estratégicas. Cada vez mais, a capacidade de analisar e coletar dados em larga escala tem se tornando uma importante fonte de vantagem competitiva<sup>2</sup>. Isso muda muito a maneira de se buscar dados de mercado e tendências para a tomada de decisão.

Neste capítulo, veremos por que a capacidade de obter, analisar e interpretar tais dados é fundamental para tomar boas decisões em marketing. Assim, esperamos responder às seguintes questões:

- O que é um sistema de informações de marketing?
- O que constitui uma boa pesquisa de marketing?
- Como as empresas podem medir e prever o potencial de mercado?

### \ 3.1 \

## COMO E POR QUE A INFORMAÇÃO AJUDA VOCÊ A TOMAR DECISÕES?

Imagine um gerente de marketing tentando tomar as seguintes decisões:

- Devemos abrir uma nova filial em uma nova cidade ou expandir na nossa cidade a loja já existente?
- O que devemos fazer para competir com o novo concorrente?
- O novo concorrente ameaça nosso produto atual?
- Por que nossos clientes não retornam para comprar nossos produtos?

Para cada resposta a essas perguntas, o gestor passa por uma grande angústia, pois tem de escolher uma alternativa, muitas vezes sem ter as informações necessárias para tomar decisões, e às vezes essas podem estar erradas. Pense um pouco: quais informações você acreditaria imprescindíveis para que o gestor responda a cada uma dessas perguntas?

### \ DADOS SECUNDÁRIOS \

Dados que foram produzidos em um outro momento e com uma finalidade diferente daquela que o gestor irá usar.

### \ DADOS PRIMÁRIOS \

Dados produzidos “sob encomenda” e de acordo com a necessidade atual do gestor.

Veremos que um gestor tem de conhecer o que afetará a chance de sucesso e a razão pela qual cada decisão será tomada. Por exemplo, na primeira pergunta o gestor precisa saber qual das duas alternativas tem mais chance de garantir uma expansão saudável da empresa; para isso, teria de avaliar tanto o perfil e o comportamento do consumidor na nova cidade quanto saber se aumentar a loja ia elevar as vendas a ponto de valer a pena o investimento. Constatamos, então, que responder a essas questões não é tarefa simples. E, para respondê-las, o gestor inicialmente precisaria saber quais dados seriam necessários para seu embasamento.

Normalmente os gestores podem analisar dados secundários, produzidos pelo governo, por associações ou apresentados em outras pesquisas ou mesmo informações da própria empresa para tomar uma decisão. Esses são chamados de **dados secundários**, elaborados em outro momento e com uma finalidade diferente daquele que o gestor vai usar (tomar uma decisão). Inflação, PIB, tamanho da população, renda e perfil demográfico são exemplos de dados secundários muito comuns.

O gestor ainda pode ativamente começar a coletar informações com o objetivo de auxiliar na sua tomada de decisão. Esses são chamados de **dados primários** e que serão produzidos “sob encomenda” e de acordo com a necessidade atual do gestor. Na perspectiva de marketing, para fazer uma coleta de dados primários, temos como principal ferramenta a pesquisa de marketing<sup>3</sup>.

Usualmente dados primários são internos à empresa, ao passo que dados secundários são externos, mas isso não é uma regra absoluta. Quando uma empresa cadastra clientes para concessão de crédito e utiliza esses dados a fim de segmentar o mercado, o cadastro passa a ser considerado um dado secundário para tal finalidade.

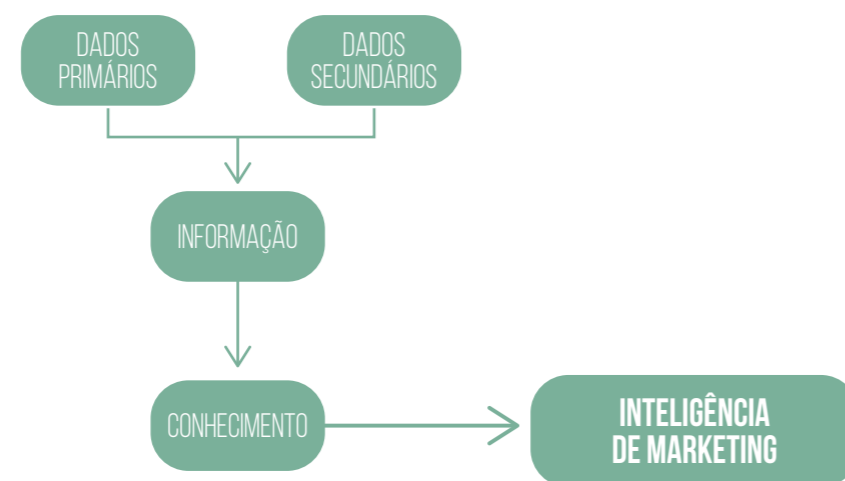
Na prática, como vimos na seção de abertura do capítulo, temos um número muito grande de dados disponíveis em jornais, revistas, internet e bancos de dados. Mas nem todos os dados disponíveis serão úteis para o gestor tomar uma decisão. É mais provável que a coleta de um número excessivo de dados possa atrapalhar o trabalho do gestor ao invés de facilitar. Por isso você deve ter cuidado para selecionar somente os dados relevantes à aquela decisão que será tomada. Os dados úteis que vão contribuir com o grau de incerteza em uma decisão e que são transformados em um formato mais amigável, como gráficos, tabelas e infográficos, serão chamados de **informação**<sup>4</sup>.

Quando um conjunto de dados é transformado em uma informação útil para o gestor em longo prazo, podemos ter a certeza de que alcançamos o propósito do trabalho de marketing. Mas ter

conhecimento sobre um assunto muitas vezes não é o suficiente em um mercado competitivo, visto que, se a concorrência tem conhecimento similar (por exemplo, necessidades e...), as decisões de um ou outro competidor estarão fundamentadas na mesma base de dados. Nesse caso, o conhecimento por si só é incapaz de dizer quem lançará os melhores produtos e serviços e prestará um atendimento mais eficaz ao consumidor. Nessa perspectiva, o sucesso será determinado pela instituição, pela capacidade de planejamento e pela habilidade gerencial de cada empresa.

Por isso devemos buscar um conhecimento que poucos concorrentes tenham em relação ao mercado, de preferência exclusivo. Quando obtemos tais informações, podemos agora transformar o conhecimento em vantagem competitiva: isso é o que chamamos de **inteligência de marketing**<sup>4</sup>. Esse processo está ilustrado na FIG. 23.

\ FIGURA 23 \ O PROCESSO DE GERAÇÃO DA INTELIGÊNCIA DE MERCADO



Um ponto que você precisa entender ao ver essa figura é que o conhecimento enquanto vantagem competitiva dificilmente poderá ser obtido com base em dados secundários, especialmente os externos. Isso porque, em princípio, qualquer pode ter acesso a dados secundários. Além disso, esses têm aplicação estratégica limitada na maioria das decisões. Onde obter informações secundárias para saber se um novo produto será um sucesso? Não tem jeito: neste caso, você vai precisar de uma pesquisa de marketing!

Mas antes de vermos como e o que é a pesquisa de marketing vai entender as formas que você poderá utilizar para tomar decisões de marketing.

## O SISTEMA DE INFORMAÇÕES DE MARKETING

Nem tudo o que você deverá ter conhecimento para tomar uma decisão você conseguirá por meio de uma pesquisa. Quando você estuda neste livro, você está caminhando para melhorar seu conhecimento em marketing e tomar melhores decisões. Quando você lê as notícias do setor e da economia, você está melhorando seu entendimento de marketing e suas decisões. Quando você visita um concorrente de maneira informal para ver o que ele está fazendo, você está aumentando seu conhecimento. E, na hora de tomar uma decisão, você usa todas essas informações para escolher o melhor caminho. Assim, você pode obter dados e informações para adquirir conhecimento de diversas formas.

Em marketing, o conjunto de equipamentos, procedimentos e pessoas que visam fornecer aos gestores as informações necessárias à geração de conhecimento e inteligência competitiva de marketing é denominado de **Sistemas de Informação de Marketing (SIM)**<sup>5</sup>. Então, tudo o que você faz, cria, planeja e executa com o objetivo de obter dados e informações sobre seus clientes, fornecedores, concorrentes e sobre o ambiente, como o objetivo de melhorar suas decisões de marketing, faz parte do Sistema de Informação de Marketing. As principais formas de se obter informações:

### \ SIM \

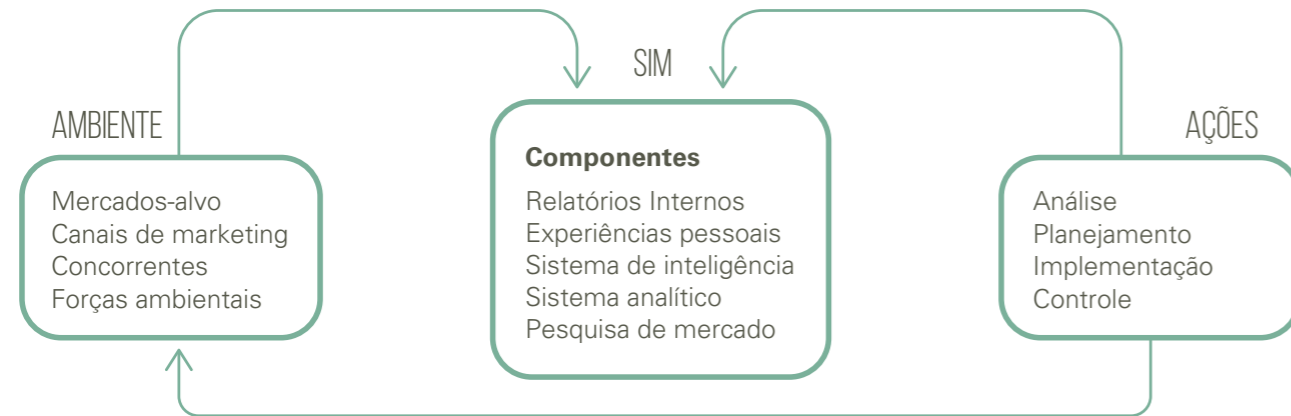
Sistema de informação de marketing é o conjunto de equipamentos, procedimentos e pessoas que visam fornecer aos gestores as informações necessárias à geração de conhecimento e inteligência competitiva.

1. Relatórios internos: Relatórios de vendas, produção, custos, etc.
2. Experiências pessoais:
  - a. Leitura de jornais, revistas, blogs e páginas da internet
  - b. Reuniões, seminários, congressos e eventos
  - c. Convivência no seu círculo e contexto social
3. Sistemas de inteligência de marketing: informações cotidianas e estratégicas estruturadas para o apoio à decisão.
4. Sistemas analíticos: computadores, programas e softwares que utilizam dados ambientais para tomar decisões simples de forma automatizada (como novos pedidos à medida que o estoque diminui).
5. Pesquisa de mercado: inclui a coleta de dados secundários e, principalmente, primários para resolver ou identificar problemas específicos dos gestores.

De forma geral, os quatro primeiros componentes do SIM são denominados de **componentes habituais**, obtidos no dia a dia e com aplicação a questões mais simples e operacionais da orga-

nização. A FIG. 24 ilustra o papel do **Sistema de Informação de Marketing (SIM)** no processo decisório.

\ FIGURA 24 \ SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DE MARKETING



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Kotler<sup>6</sup>.

Muitas vezes os gestores lidam com problemas que demandam informações que não estão presentes nos componentes habituais do SIM, apesar de esses serem úteis no cotidiano gerencial<sup>7</sup>. Perguntas diversas podem exigir dados que não existem ou não estão prontamente organizados para permitir uma boa análise da situação. Alguns exemplos são:

- Será que um novo produto terá sucesso no mercado?
- Qual será o efeito da nova campanha publicitária?
- Quais segmentos de mercado existem e qual a atratividade desses segmentos?

Nesses exemplos, é bem provável que o gerente precise recorrer à pesquisa de mercado<sup>8</sup>. Mas o que é a pesquisa de mercado? É o que vamos descobrir na próxima seção.

### \ 3.2 \ PESQUISA DE MARKETING OU DE MERCADO?

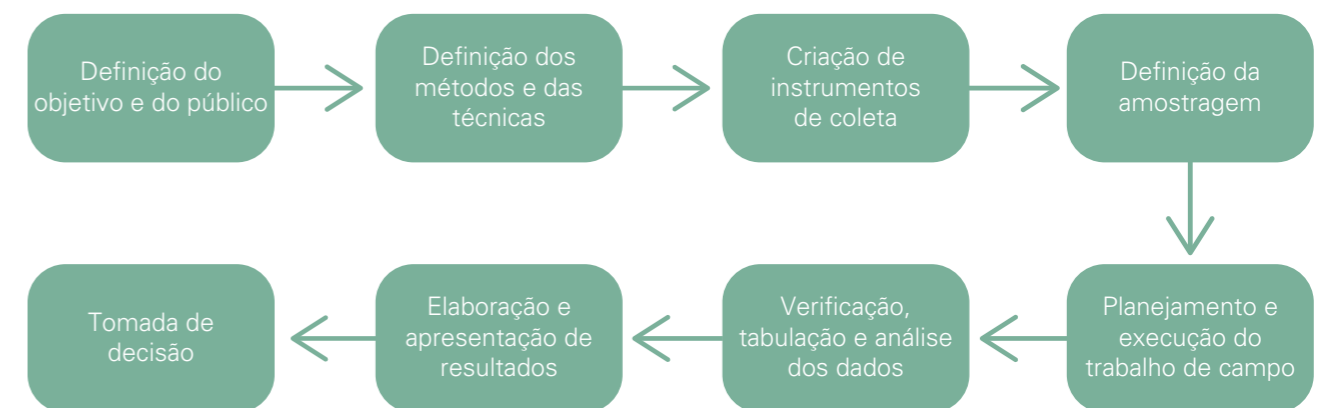
Podemos dizer que a **pesquisa de mercado** representa um conjunto de técnicas e métodos usado para gerar informações valiosas sobre o mercado, clientes, fornecedores e concorrentes com o objetivo de melhorar o desempenho de um negócio<sup>9</sup>. De maneira mais genérica, pode-se dizer que a pesquisa de mercado é uma ferramenta que contempla “a identificação, a coleta, a análise e a disseminação sistemática e objetiva das informações com a finalidade de auxiliar a gerência na tomada de decisões relacionadas à identificação e à solução de problemas (e oportunidades) em marketing”<sup>10</sup>.

É possível dizer que o papel da pesquisa de marketing é ligar a empresa, o consumidor e os demais públicos (*stakeholders*) através da informação. Tais informações são usadas para explorar oportunidades ou resolver problemas dos gestores, além de monitorar o desempenho das ações, permitindo o aperfeiçoamento das ações de marketing como um todo. Apesar de muita gente falar que pesquisa de mercado e a pesquisa de marketing são a mesma coisa, é melhor você usar a segunda opção (pesquisa de marketing). Isso porque, quando você fala de “mercado”, você restringe a pesquisa ao entendimento dos consumidores e clientes. Já quando você fala “marketing” você considera a possibilidade de entender a concorrência, as tendências ambientais e os efeitos de várias ações de marketing (em termos de produto, preço, praça e promoção)<sup>7</sup>. Por isso, falar em pesquisa de marketing é muito mais completo e útil!

### \ 3.3 \ COMO EU FAÇO UMA PESQUISA DE MARKETING?

Existem várias alternativas para conduzir a pesquisa de mercado e, apesar de cada uma ter uma ou outra coisa diferente, a maior parte dos autores têm propostas compatíveis. Aqui vamos considerar uma abordagem que considera vertentes mais acadêmicas e profissionais da disciplina<sup>3,7-9</sup>.

\ FIGURA 25 \ PROCESSO GERAL DA PESQUISA DE MARKETING



Olhando dessa forma, parece que temos um processo perfeito quando fazemos uma pesquisa de mercado, mas na vida real as coisas não são tão bonitas assim. Idas e vindas são comuns ao fazer uma pesquisa, com necessidade de revisão de decisões, novos planejamentos e, às vezes, até a interrupção de uma pesquisa em andamento. Antes de vermos com detalhes como fazemos isso tudo, temos de considerar que nem sempre a pesquisa de

mercado é a solução para “todos os problemas” do gestor. As vezes a empresa pode não estar preparada para fazer ou mesmo utilizar os resultados da pesquisa. Outras vezes o custo da pesquisa é muito maior que os ganhos potenciais dela (Ex.: uma pesquisa custa R\$ 15.000 para avaliar se o empresário deve abrir ou não o negócio, mas a expectativa seria que o empresário gastasse R\$ 10.000 para abrir o negócio). Esse caso é especialmente crítico para pequenos e microempresários, para os quais os custos da pesquisa muitas vezes são maiores que os ganhos potenciais ou mesmo totais do negócio. Neste caso, o empresário terá de pensar uma forma de fazer a pesquisa sozinho ou com a ajuda de sua equipe, sabendo que ele deverá realizar somente pesquisas mais simples<sup>9</sup>, como as de satisfação ou de perfil de clientes. Assim, é necessário refletir sobre a necessidade e a utilidade da pesquisa antes que ela seja iniciada.

## DEFININDO O OBJETIVO E O PÚBLICO

Começamos a pesquisa definindo seus objetivos e qual será o público para o qual a pesquisa será direcionada. Aqui não devemos confundir o público da pesquisa com o público-alvo da empresa. O público da pesquisa podem ser os concorrentes, os fornecedores ou mesmo a população em geral, sem se restringir somente aos clientes atuais e potenciais da empresa. Como normalmente a razão de se fazer a pesquisa está muito ligada ao tipo de informação que se deseja obter, podemos fazer essas duas tarefas juntas para simplificar o processo.

O objetivo da pesquisa é a razão pela qual ela será feita. Como a pesquisa surge para auxiliar a tomada de decisão, é importante você destacar quais decisões a serem tomadas que motivaram a pesquisa e o que os gestores vão fazer com os resultados da pesquisa<sup>3</sup>. Normalmente podemos detalhar mais a pesquisa definindo objetivos específicos que ajudam a delimitar a pesquisa que será conduzida.



Podemos exemplificar essa etapa pensando em um empresário que tem para si mais claramente quais produtos vai oferecer e a forma de se comunicar/relacionar com seu público. Neste caso, as duas decisões poderiam ser melhoradas, buscando conhecer melhor o perfil dos clientes da empresa. Assim poderíamos definir o seguinte objetivo e público da pesquisa<sup>9</sup>:

### PÚBLICO-ALVO

- Clientes atuais e potenciais.

### OBJETIVO PRINCIPAL

- Conhecer o perfil, a motivação, os hábitos e as necessidades/desejos dos clientes atuais e potenciais.

### OBJETIVOS SECUNDÁRIOS

- Identificar o perfil dos clientes em termos de sexo, idade, renda, estado civil e escolaridade.
- Traçar os hábitos e as preferências de consumo desses clientes em termos de produtos e marcas consumidas, periodicidade de compra.
- Analisar as preferências e os atributos mais relevantes na hora de escolher um produto e as formas de pagamento.

## DEFINIÇÃO DOS MÉTODOS E DAS TÉCNICAS

Quando sabemos para que vamos fazer a pesquisa, passamos à etapa de escolha da forma de conduzir o estudo e quais técnicas serão empregadas. Enquanto anteriormente definimos “o que” será feito, agora vamos definir “como” será feito. Em marketing, um modelo de pesquisa pode ser desenvolvido utilizando um método mais flexível e intuitivo (pesquisa exploratória) ou um método mais objetivo que gere números concretos (pesquisa conclusiva).

Geralmente usamos a **pesquisa exploratória** para conhecer mais a fundo uma situação, “mergulhando” nos dados e usando muita intuição e sua experiência para que você possa descobrir novas ideias de produtos e serviços ou definir ideias de campanhas e ações de marketing. Para isso, o pesquisador tem de ser “cabeça aberta”, já que ele não pode ter muitas convicções de antemão<sup>11</sup>. Periodicamente esse tipo de pesquisa utiliza uma amostra pequena e de fácil acesso, analisada de forma intuitiva, usando textos, imagens ou figuras, sem gerar números. De forma geral, a pesquisa exploratória pode ser usada para:

- Identificar quais ações de marketing adotar
- Ter ideias de novos produtos e serviços



- Entender a linguagem, a cultura e a forma de pensar do seu público
- Detalhar itens para depois fazer uma pesquisa de avaliação de satisfação, necessidades ou importância de atributos .

Apesar de a pesquisa exploratória poder ser implementada através de diversas técnicas (como levantamento de dados secundários e leitura de artigos, revistas e blogs), o mais comum é utilizar uma **técnica qualitativa**.

Já a **pesquisa conclusiva** é usada para extrair números e tendências que vão embasar as decisões gerenciais com base em fatos e dados. Dessa forma, tal pesquisa tem um detalhamento maior das variáveis e das perguntas a serem feitas, incluindo principalmente alternativas fechadas, que são aplicadas em uma amostra maior e que represente bem o perfil do público da pesquisa, usando questionários e formulários estruturados. Dentre as aplicações da pesquisa descritiva, destacam-se:

- Traçar o perfil do público-alvo.
- Estimas gastos, frequência de compras, preferências dos consumidores.
- Analisar tendências e fazer previsões de vendas e demanda.

A **pesquisa conclusiva** é a mais tradicional e utilizada em marketing<sup>12</sup> e sua aplicação é feita utilizando **técnicas quantitativas**. Além das técnicas qualitativas, é sempre recomendável coletar dados secundários antes de avançar em uma pesquisa de marketing. Veremos que a pesquisa com dados secundários pode gerar resultados qualitativos ou quantitativos. Por isso, detalharemos como obter dados secundários na próxima seção.

## PESQUISA DE DADOS SECUNDÁRIOS

Antes de começar a coletar os dados primários da pesquisa, é muito importante buscar dados existentes que possam auxiliar na resposta ao problema do gestor. Tais dados podem ser internos, quando são produzidos dentro da empresa para finalidades diversas (Ex.: registros de estoques, vendas de produtos, pagamento de serviços de terceiros, etc.) ou externos, obtidos junto a governos, entidades de classe, associações, dentre outros. Normalmente os dados secundários podem lhe ajudar a entender mais a natureza da decisão e o tipo de problema vivenciado pelo gestor, sendo mais baratos e rápidos. Por mais que às vezes os dados possam ser difíceis de ser encontrados e às vezes eles não resolvam totalmente o problema, eles podem ajudar de forma significativa. Ao procurar dados externos, comece nas seguintes fontes:

Dados governamentais: vários órgãos do governo apresentam dados importantes para entender determinado cenário ou setor. Abaixo você pode conferir algumas fontes importantes:

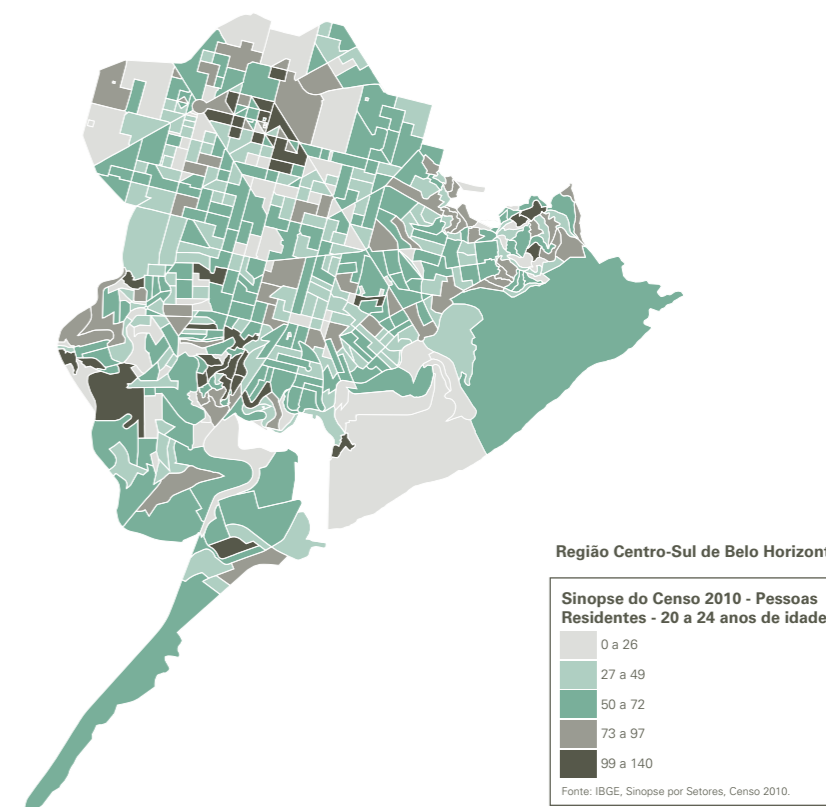


**IBGE Downloads** (<http://downloads.ibge.gov.br/>): aqui você faz downloads de bancos de dados completos, mapas, desenhos questionários e relatórios das principais pesquisas do IBGE, como a PNAD (Pesquisa Nacional por Amostragem de Domicílios), POF (Pesquisa de Orçamentos Familiares), Censo, PIB e pesquisas setoriais do comércio, indústria e serviços.



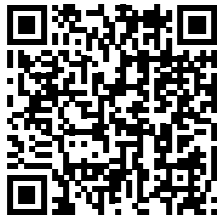
**Sinopse dos setores censitários** (<http://www.censo2010.ibge.gov.br/sinopseporsetores/?nivel=st>): aqui você visualiza em um mapa os setores censitários de todo o território nacional. Um setor censitário é a menor unidade territorial estabelecida para realizar pesquisas oficiais do IBGE. Normalmente contempla entre 250 e 300 domicílios. Para cada setor censitário, existem milhares de informações já tabuladas e prontas para uso, como tamanho, perfil da população (por sexo, idade, renda, alfabetização) e características dos domicílios (como se tem energia elétrica, pavimentação ou esgotos nas ruas). Veremos que saber essas características é muito importante para as MPEs que desejam avaliar o potencial de mercado de uma região. Neste aplicativo você poderá visualmente encontrar os setores e usando seu código você poderá baixar milhares de informações sobre cada setor (procure dentro do IBGE Downloads, na pasta Censo 2010, a base chamada "agregado por setores censitários").

\ FIGURA 26 \ EXEMPLO DE UM MAPA TEMÁTICO DOS SETORES CENSITÁRIOS





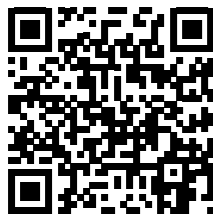
**Data gerais** (<http://datagerais1.fjp.mg.gov.br/indicadores/index>): possui todos os bancos de dados elaborados pela Fundação João Pinheiro para fins de planejamento e gestão no Estado de Minas Gerais. Dados de emplacamentos, frota de veículos, impostos, PIB (Produto Interno Bruto) por município, dentre outros, você achará aqui.



**PNUD** (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento Humano): aqui você pode baixar dados de Índice de Desenvolvimento Humano atualizado por município (<http://www.pnud.org.br/atlas/ranking/Ranking-IDHM-Municipios-2010.aspx>). Este é um importante indicativo do potencial de mercado.

Fontes privadas podem ser interessantes também, especialmente as obtidas em publicações empresariais e setoriais específicas do setor analisado, sites de empresas de pesquisa (como AC Nielsen, Ibope, Instituto Vox Populi), associações e entidades de classe e bases de fundações estaduais e municipais (Ex.: <http://www.seade.gov.br/>). Dentre as várias fontes de dados existentes, é muito importante identificar algumas que ajudem o pequeno empreendedor, conforme cito abaixo:

**Veja mais sobre a POF em** <https://www.youtube.com/watch?v=944F-0paMei0>



**Pesquisa de Orçamentos Familiares – POF:** esta pesquisa estima todos os ganhos e as despesas das famílias brasileiras estratificadas por renda, estado e condição (capital vs interior). Os dados da POF podem ser usados para estimar o consumo de qualquer bem ou serviço, o que, junto a dados do Censo (por setores censitários), permite estimar o potencial de mercado de um quarteirão, de um bairro ou de uma cidade. Esse é um dado fundamental para avaliar a viabilidade de novos negócios.

**Pesquisas mensais e anuais do comércio, serviços e indústria** (PMC, PIA, PMI, dentre outros): estas pesquisas mostram a evolução do faturamento de todos os setores industriais, por estado, permitindo verificar a tendência de aquecimento e a atualização de índices de vendas para todos os tipos de negócio. Além disso, você pode obter informações como número médio de funcionários registrados, quantidade de equipamentos, faturamento formal médio, dentre outras inúmeras informações de cada setor. Isso é um “prato cheio” para avaliar o seu negócio e estimar sua viabilidade.

## TÉCNICAS QUALITATIVAS

Pode-se dizer que as técnicas qualitativas buscam conhecer a percepção, as opiniões e os pontos de vista dos entrevistados sobre produtos, serviços e empresas. Normalmente as pesquisas qualitativas geram resultados ricos, como figuras, infográficos, vídeos, diagramas e desenhos, que tornam mais viva a pesquisa.

### \ GRUPOS DE FOCO \

São entrevistas coletivas realizadas por um moderador experiente que faz um conjunto de perguntas e conduz as respostas de forma natural em um ambiente descontraído.

Por outro lado, os resultados da pesquisa qualitativa não geram números, o que torna difícil fazer estimativas sobre o que as pessoas consomem, o perfil do público e o tamanho de um mercado. Também é difícil realizar uma análise detalhada de indicadores como satisfação do cliente ou a importância de um atributo do produto (como preço ou localização da loja), o que limita a aplicação dessas técnicas a problemas mais gerais e para permitir uma compreensão mais ampla<sup>13</sup>. Aqui vamos enfatizar as principais técnicas qualitativas existentes.

A técnica qualitativa mais popular na pesquisa de marketing é o **grupo de foco**, também chamado de **grupos de discussão** ou **grupo focal**. Esta técnica é muito usada quando se quer ter impressões amplas sobre o que as pessoas pensam a respeito de um assunto, produto ou empresa. **Grupos de foco** são entrevistas coletivas realizadas por um moderador experiente que faz um conjunto de perguntas e conduz as respostas de forma natural em um ambiente descontraído e relaxado. O moderador tem o papel de fazer todo mundo participar de forma ativa em um debate para obter *insights* e ideias sobre um tema de interesse do profissional de marketing. Essa técnica tem diversas vantagens, gera muita participação espontânea e envolvimento, além de ser bem estruturada e rápida de fazer. O número de participantes do grupo de foco pode ser entre 8 e 12, de perfil homogêneo, previamente recrutados para participar da pesquisa. Usualmente é chamado um número maior de participantes (50%) para substituir os indivíduos que não comparecerem no horário e local marcados. Os participantes dos grupos de foco costumam ser recompensados através do pagamento em dinheiro (em 2015 sse pagou em torno de R\$ 50 a 150, dependendo do perfil) ou brindes. Os **grupos de foco** usualmente são realizados em salas especiais que podem ser alugadas (pesquise “sala de grupo de foco” na internet e veja as opções próximas a sua região) e equipadas com material para gravar vídeo/áudio. Muitas ainda têm o famoso espelho espião (*one way*), isto é, espelho falso onde atrás ficam várias pessoas envolvidas na pesquisa.





Outra forma de pesquisa qualitativa é fazer **entrevistas em profundidade**, ou seja, entrevistas com perguntas abertas que têm espaço para o respondente desenvolver suas opiniões e pensamentos de forma livre. Entrevistas em profundidade são conduzidas individualmente por entrevistadores especializados que questionam e levam o entrevistado a refletir e pensar, gerando um bate-papo que seja descontraído, mas ao mesmo tempo cheio de novas ideias. Por isso o entrevistador deve deixar o respondente à vontade para suas ideias e evitar produzir vieses na entrevista. O roteiro também é um guia que não precisa ser seguido à risca: pode-se pular ou adicionar questões ou mesmo repetir perguntas de forma diferente. As entrevistas usualmente são gravadas com consentimento do entrevistado e depois digitadas em um computador (transcritas). As entrevistas em profundidade são melhores que os grupos de foco quando é necessário investigar detalhadamente indivíduo em especial (Ex.: especialista no assunto pesquisado ou quando é difícil conciliar a agenda das pessoas. Também quando o assunto é delicado e pode gerar constrangimentos tímidéz, as entrevistas em profundidade são preferidas. Além disso, as **entrevistas em profundidade** tendem a ser mais baratas que realizar um **grupo de foco** com o mesmo número de pessoas, apesar de o grupo de foco tender a ser mais rápido e rico.

Tanto **entrevistas em profundidade** quanto **grupos de foco** são muito bons para testar a reação a novos produtos e serviços. Você pode oferecer amostras de um novo sabor ou receita, ou mesmo indagar à pessoa com foi sua experiência, se ela gostou do sabor, o que deveria mudar, se estaria disposta a comprar, dentre outros. Isso é o que de **teste de produto** ou **teste “clínico”**.

#### Pesquisa na internet

“Instrução ao Cliente Misterioso McDonald’s – Restaurante.pdf” e veja como são feitas as pesquisas de cliente misterioso dessa empresa.

A pesquisa do tipo **cliente oculto** também pode ser aplicada como uma abordagem qualitativa muito útil. Cliente oculto, cliente misterioso ou cliente fantasma é uma técnica na qual um pesquisador treinado se passa por um cliente e analisa o atendimento (tempo para ser atendido, se o atendente deu bom-dia, se achou tudo que precisava, etc.), a apresentação dos produtos, a limpeza, os preços, dentre outros fatores. Nesta pesquisa o pesquisador se faz passar pelo cliente e depois preenche um formulário para avaliar os aspectos definidos. A pesquisa de satisfação de clientes é a principal forma de o McDonald’s.

## TÉCNICAS QUANTITATIVAS

Técnicas quantitativas buscam obter variáveis e índices, partir de um detalhado levantamento, e pela aplicação do método estatístico. A técnica é útil para avaliar opiniões, atitudes e preferências além de permitir a estimativa de potencial de mercado e realizar a segmentação de mercado. Neste caso, o perfil do público precisa ser definido de forma mais concreta, até mesmo tentando identificar o tamanho potencial da população-alvo. Pode-se dizer que a aplicação de questionários, também chamada de levantamento (survey, em inglês) é a técnica de pesquisa mais popular nos estudos de marketing<sup>14</sup>. Adiante, vamos detalhar a técnica de construção de um instrumento de pesquisa.

## FORMAS DE COLETA DE DADOS

Seja por meio de técnicas quantitativas, podemos coletar dados de três formas: pessoalmente, por telefone ou on-line.

A **coleta pessoal** é a mais comum, quer para técnicas qualitativas, quer para técnicas quantitativas. A coleta pode ocorrer em áreas com grande fluxo de pessoas, como áreas comerciais, residências ou locais de trabalho. Normalmente é mais fácil obter respostas quando o entrevistador está diante do entrevistado, além de ser mais fácil explicar detalhes da pesquisa e ser possível ter questionários e entrevistas mais longas (não é incomum a entrevista durar 15 minutos ou mais). Por outro lado, as pesquisas pessoais podem ser onerosas e demoradas. Também neste tipo de pesquisa é comum que os entrevistadores inventem alguns questionários falsos, fraudando a pesquisa: por isso é importante ter mecanismo de controle (solicitar que usem o GPS durante a pesquisa, gravar o áudio da entrevista ou pedir dados pessoais como telefone e e-mail dos respondentes) para identificar possíveis fraudes. Muitos pesquisadores utilizam aplicativos de pesquisa *on line* para coletar dados usando tablets, celulares ou palmtop (como o IBGE), o que torna mais dinâmica a coleta, desde que exista muita confiança na equipe e uma boa conexão de

internet disponível. Nas entrevistas qualitativas, a coleta pessoal é aquela que permite maior riqueza de dados, por possibilitar analisar não só o que as pessoas dizem, mas também seus gestos e impressões. Ainda o questionário pessoal pode ser autopreenchido, quando o entrevistador só entrega o questionário e depois o recolhe, ficando disponível para tirar dúvidas.

A **coleta por telefone** é muito utilizada na pesquisa quantitativa, especialmente quando se tem um público definido com os telefones disponíveis, como clientes, ex-clientes ou clientes potenciais de uma empresa. A coleta por telefone tende a ser mais barata quando os respondentes estão dispersos em várias cidades ou estados e é muito fácil controlar o campo, pois os sistemas de ligações computadorizados (CATI) podem gravar as entrevistas e contabilizar o número de ligações realizadas e a duração de cada entrevista. Com isso, é muito difícil fraudar uma pesquisa por telefone. Como desvantagens, pode-se dizer que a pesquisa deve ser curta (normalmente não maior que 8 minutos), com perguntas simples e objetivas, não podendo usar estímulos visuais ou físicos e uma taxa de resposta mais baixa que a entrevista pessoal. A pesquisa telefônica pode ser utilizada para entrevistas pessoais, mas não para grupos de foco.

A **coleta online** tem se tornado popular tanto para pesquisas quanto para qualitativas. Quanto usado para coletar dados quantitativos, há a vantagem de termos grande privacidade para o respondente ficar à vontade, podendo usar estímulos como vídeos e figuras; isso a baixo custo e uma grande velocidade de aplicação. Por outro lado, a pesquisa online quantitativa tem o problema de não alcançar igualmente toda a população (Ex.: pessoas idosas ou em regiões mais isoladas/pobres, a taxa de resposta é menor), a dificuldade de identificar o respondente efetivo e a baixa taxa de participação (não é incomum que menos de 1% das pessoas que você convidar participem da pesquisa). Para minimizar a baixa participação das pessoas, é comum na pesquisa on line serem oferecidos brindes ou sorteios para incentivar a participação. Apesar desses problemas, a tendência é o crescimento no número de pesquisas quantitativas online<sup>3</sup>. Existem vários programas para construir questionários online, como o Survey Monkey®, TypeForm®, QuantiWeb®, Lime Survey e o Google Forms® (que se encontra dentro do Google drive), sendo alguns deles pagos e outros gratuitos. Normalmente as pesquisas online podem ser feitas por meio de Pop Ups em sites da empresa, especialmente de comércio eletrônico ou prestadores de serviços (Ex.: bancos), ou então encaminhados para listas de e-mails cadastrados na empresa ou **comprados comercialmente**. No desafio deste capítulo, vamos montar um pequeno questionário de pesquisa de mercado para o Plano de Marketing. A coleta online também pode ser usada para fazer entrevistas em profundidade e mesmo grupos de foco (usando videoconferência ou ferramentas como

## \ COLETA ONLINE \

Tem vantagens como privacidade para o respondente, uso de estímulos (vídeos, figuras), baixo custo e velocidade de aplicação.

Uma tendência recente são as empresas de painel de pesquisa online. Tais empresas fazem cadastros com inúmeras pessoas, de acordo com sexo, idade, renda, escolaridade e residência, e vendem esses dados a empresários ou a outras empresas de pesquisa que desejam fazer uma pesquisa com um público específico.



Hangout® do Google®), permitindo a participação de pessoas de diferentes regiões, mas tendo o problema do menor envolvimento e a dificuldade de coordenação do grupo<sup>14</sup>.

## CRIAÇÃO DE INSTRUMENTOS DE COLETA

A criação de um questionário ou roteiro de entrevista bem formulado melhora a qualidade dos dados e a facilidade de conduzir o campo da pesquisa.

O primeiro passo na elaboração do questionário/instrumento de coleta é a definição das informações requeridas. Antes de criar novas perguntas, pergunte-se sempre para que ela vai servir, a fim de evitar o aumento do instrumento de pesquisa. Seria bom fazer uma lista de todas as informações que se deseja obter antes de iniciar o questionário.

Depois de definir as informações, comece a redigir as perguntas, sempre tentando usar uma linguagem simples e de fácil entendimento e pensando nas alternativas de respostas que poderiam ser dadas a cada pergunta.

Depois escolha a ordem das questões. Sempre inicie com perguntas simples, mais abrangentes e interessantes, para depois passar às informações básicas (como atitudes, uso do produto e satisfação). Informações pessoais como idade e renda devem vir ao final para não assustar o respondente. Ainda nesse tipo de pesquisa, é comum o uso de faixas de respostas em vez de valores absolutos (Ex.: renda entre R\$ 1.000 e R\$ 2.000). Ao final deverão ser incluídas informações como nome, telefone e e-mail do respondente, para fins de validação da entrevista, se for o caso, além de informações como data, local e responsável pela entrevista.

De forma geral, podemos fazer perguntas abertas, perguntas fechadas de múltipla escolha (incluindo a opção "outros") e perguntas de escalas. A escala de **Likert** requer que os entrevistados indiquem o grau de concordância (preferência, satisfação, etc.) com cada uma da série de declarações relacionadas aos objetos de estímulo. Esse tipo de escala é muito popular em marketing e na pesquisa científica em Ciências Sociais de forma geral. Nessa escala são apresentadas aos respondentes opções de respostas que podem ser rótulos (expressões) ou números, e, para cada pergunta feita ao respondente, deve-se escolher uma dessas opções. No Quadro 2 se encontram exemplos de rótulos associados às escalas Likert. Observe que se podem usar as opções com notas de 0 a 10 ou somente as 5 respostas acima dos números, de acordo com o objeto e o perfil da pesquisa.

O questionário deve conter uma introdução padronizada que apresente os objetivos da pesquisa e busque motivar os respon-

\ FIGURA 27 \ ESCALA DE IMPORTÂNCIA

Sem impor- tância		Pouco im- portante		Moderadamente importante			Muito im- portante		Extrema- mente importante	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

\ FIGURA 29 \ ESCALA DE INTENÇÃO DE COMPRA/ESCOLHA

Com cer- teza, não escolheria		Provavel- mente não escolheria		Poderia escolher ou não			Provavel- mente escolheria		Com certe- za, esco- lheria	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

\ FIGURA 30 \ ESCALA DE AVALIAÇÃO DE QUALIDADE

Péssimo		Ruim		Razoável			Bom		Excelente	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

\ FIGURA 31 \ ESCALA DE GRAU DE CONHECIMENTO DE MARCA

Muito baixo (nunca ouvi falar)		Baixo		Razoável			Alto		Muito alto	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

\ FIGURA 32 \ ESCALA DE CONCORDÂNCIA

Discordo totalmente		Discordo em parte		Não concordo nem discordo			Concordo em parte		Concordo totalmente	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

\ FIGURA 33 \ ESCALA DE INTENSIDADE (IMPORTÂNCIA, QUALIDADE, ETC...)

Muito baixa		Baixa		Média			Elevada		Muito ele- vada	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

\ FIGURA 33 \ ESCALA DE SATISFAÇÃO

Muito insa- tisfeito		Insatisfeito		Nem satisfeito nem insatisfeito			Satisfeito		Muito satis- feito	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Além das escalas, você poderá ver vários exemplos de questionários com diferentes tipos de perguntas e objetivos acessando o link ao final do capítulo.

dentos. No começo do questionário, também podem ser colocadas questões de filtro, como se a pessoa trabalhasse para o concorrente, que visam identificar as pessoas que podem responder à pesquisa.

Quando se pensa no formato e no layout dos questionários, é necessário ter atenção à aparência, à qualidade de impressão para ganhar o interesse do respondente, especialmente em pesquisa online ou autopreenchida. Também é interessante criar seções no questionário deixando claras e agrupadas as questões por assunto. É importante numerar cada pergunta do questionário para evitar erros de preenchimento ou de tabulação dos dados.

Antes de iniciar a pesquisa, é necessário que se faça um teste do questionário, para se identificar e corrigir erros: isso se chama pré-teste. Durante o pré-teste, examinam-se todos os aspectos do questionário, incluindo o conteúdo da pergunta, texto, ordem das questões, formato/layout e dificuldades de entendimento. Os participantes do **pré-teste** devem ser similares aos indivíduos que vão participar da pesquisa, e a aplicação usual será através da pessoal, mesmo que o método selecionado para a aplicação final não seja esse.

## DEFINIÇÃO DA AMOSTRAGEM

A amostragem é essencial em uma pesquisa de marketing. Uma amostra é aquela parte do público-alvo que participa da pesquisa. Na pesquisa qualitativa, normalmente a amostragem é menor, e são pesquisadas pessoas de fácil acesso ou que possam contribuir com ideias e sugestões para a empresa. Já na pesquisa quantitativa deve-se usar critérios estatísticos para definir a amostragem.

Normalmente achamos estranho ver pesquisa com 2.000 a 3.000 respondentes que são usadas para representar, com certa margem de erro, grandes populações, como a brasileira. Na verdade, usando critérios estatísticos, pode-se provar que uma amostra de 1.000 respondentes de uma população de 10.000 possui praticamente a mesma precisão que essa mesma amostra de 1.000 aplicada a uma população de 100 milhões de habitantes. E, ao contrário do que pensamos, uma amostra de 10% de uma população pequena, como 100 clientes, possui menor precisão, muito pior, cerca de 30 vezes pior, que uma **amostra** de 0,01% (10.000 pessoas) de uma população de 100 milhões de habitantes. É muito contraintuitivo, mas isso é matematicamente verdadeiro... então vamos entender como isso funciona? Para se calcular o tamanho da amostra, temos de considerar os seguintes fatores:

Com uma amostra de 10 respondentes em população de 100 pessoas, a margem de erro é de 29,95%. Com uma população de 10.000 pessoas de uma população de 100.000.000, a margem de erro é de 0,98%.

**Tamanho da população:** representa o tamanho total da população considerada, em termos absolutos. Se uma empresa tem vinte mil clientes cadastrados, o tamanho da sua população de clientes é de 20.000.

**Margem de erro:** é o percentual de erro da característica para cima e para baixo. Imagine que tenha sido feita uma pesquisa com 991 clientes da empresa acima que tem 20.000 clientes, obtendo uma margem de erro de 3%. Se ao final da pesquisa os resultados mostrassem que 80% dos clientes estavam satisfeitos na amostra, isso significa que entre 77% e 83% dos clientes na população devem estar satisfeitos.

**Nível de confiança:** indica a chance de a característica da população estar dentro do intervalo que mostramos anteriormente. Se o nível de confiança é de 95%, dizemos que 95 em cada 100

pesquisas que fossem realizadas com essa metodologia teriam o valor da população dentro do intervalo construído em torno da margem de erro. Isso é basicamente o mesmo que dizer que há 95% de chance de o valor da população estar contido dentro do intervalo. No exemplo anterior, existira 95% de chance de o percentual de clientes satisfeitos na população se encontrar entre 77% e 83%. Considerando a pior situação possível (que chamamos de máxima variância ou Split 50/50), temos resumidos nas tabelas a seguir o tamanho da amostra, diferentes tamanhos da população, nível de confiança e margem de erro.

\ TABELA 1 \ AMOSTRA PARA NÍVEIS DE CONFIANÇA E MARGENS DE ERRO TÍPICAS

Erro	Confiança	90%	95%	99%
10%		83	97	129
5%		329	386	516
1%		8.225	9.626	12.880

Pela tabela anterior, basta selecionar o tamanho da amostra necessário para obter uma margem de erro aceitável para a pesquisa com um dado nível de confiança. No entanto, neste caso supõe-se que se trata de uma amostra muito grande (pelo menos 20 vezes maior que a amostra indicada). Considerando os tamanhos da amostra típicas calculadas para a pesquisa de mercado, podem-se criar tabelas que permitem corrigir o tamanho da amostra para o tamanho da população. A fim de se chegar ao tamanho de amostra recomendado em cada caso, sugere-se somar os valores principais das colunas e das linhas que devem ser iguais ao tamanho da população considerada. O número que aparecer nessa interseção é a amostra mínima necessária para obter uma margem de erro e nível de confiança sugerido pela tabela. Por exemplo, na próxima tabela, se um estudo requer 95% de confiança e 5% de margem de erro e tem uma população de 1.100 pessoas, faz-se a interseção da centena 1.000 e da dezena 100, o que indica uma amostra mínima de 294 casos (destacado na tabela). Quando os números da tabela não coincidirem exatamente com o tamanho da população, deve-se arredondar para o número superior na tabela. Assim, se a população fosse de 1.095 casos, recomendaria-se se arredondar para 1.100 antes de ser olhar na tabela.

Visando selecionar os respondentes para a pesquisa, é importante obter um perfil que seja similar ao perfil da população. Se, por exemplo, 20% dos clientes são homens com idade entre 20 e

\ TABELA 2 \ AMOSTRA CORRIGIDA PELO TAMANHO DA POPULAÇÃO: 95% DE CONFIANÇA E 5% DE ERRO

		DEZENA										
		0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
CENTENA	100	80	87	93	99	104	110	115	120	125	129	134
	200	134	138	142	147	150	154	158	162	165	169	172
	300	172	175	178	181	184	187	190	193	195	198	200
	400	200	203	205	208	210	212	214	217	219	221	223
	500	223	225	227	228	230	232	234	236	237	239	240
	600	240	242	244	245	247	248	250	251	252	254	255
	700	255	256	258	259	260	261	263	264	265	266	267
	800	267	268	269	270	271	272	274	275	275	276	277
	900	277	278	279	280	281	282	283	284	285	285	286
	1000	286	287	288	289	289	290	291	292	292	293	294
	2000	334	334	334	335	335	335	335	336	336	336	336
	3000	353	354	354	354	354	354	354	354	355	355	355
	4000	364	364	364	364	364	365	365	365	365	365	365
5000	371	371	371	371	371	371	371	371	371	371	371	
6000	375	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	
7000	379	379	379	379	379	379	379	379	379	379	379	
8000	381	381	381	382	382	382	382	382	382	382	382	
9000	383	383	384	384	384	384	384	384	384	384	384	
10000	385	385	385	385	385	385	385	385	385	385	385	

30 anos, seria fundamental que a mesma proporção fosse obtida na amostra. Isso seria uma cota de pesquisa que, no exemplo de uma amostra de 294 respondentes, indicaria que cerca de 59 clientes na pesquisa deveriam ser homens nessa faixa etária (294 x 0,20).

## TRABALHO DE CAMPO

O trabalho de campo é uma das tarefas mais difíceis e mais desprezadas pelos pesquisadores de marketing. No entanto, toda pesquisa pode ir por água abaixo se os dados forem coletados de forma indevida. Por isso, é importante selecionar com cuidado os entrevistadores que realizarão a coleta de dados. É comum contratar empresas de pesquisa especializadas para fazer isso. Se você for fazer a pesquisa usando uma equipe própria, é importante buscar indivíduos que tenham um perfil parecido com o dos respondentes, o que aumentará a qualidade e a facilidade da pesquisa. Sempre que possível, deve-se usar funcionários da sua

empresa para coletar os dados, pois esses tendem a enviesar os resultados de propósito ou não (sem nem mesmo perceber). O mais usual é pagar ou um valor fixo por tempo de serviço, com um contrato temporário, ou pagar por cada questionário ou pesquisa aplicada (este é o mais comum). O preço a ser pago depende do tamanho/complexidade do questionário e do método de amostragem. A maioria das pesquisas paga entre R\$ 4 e R\$ 10 por questionário válido, mas esses valores podem ser muito maiores para pesquisas mais difíceis. Em todas as formas de remuneração, prevalece uma ajuda de custo (alimentação e transporte) da empresa contratante.

Após a seleção, os entrevistadores passam por um treinamento a fim de garantir que eles entenderam e estão preparados para aplicar a pesquisa. É importante começar a entrevista de forma cordial e buscar a simpatia do respondente<sup>10</sup>. Os entrevistadores devem ler as perguntas como elas estão escritas, sem nenhuma mudança no fraseado ou na pontuação<sup>9</sup>. Eles devem ler atentamente o questionário antes de ir a campo. A ordem das perguntas deve ser seguida, e os entrevistadores devem falar de forma pausada e devagar. Também devem ser orientados a repetir as perguntas que não forem entendidas – sem mudar palavras ou frases. As respostas devem ser marcadas de forma padronizada (normalmente um X) nos campos específicos do questionário à medida que as respostas forem obtidas (não se deve deixar para preencher as respostas depois da pesquisa). Nas questões abertas, normalmente se usam letras de fôrma para ficar mais fácil de entender.

Usualmente um supervisor de campo deve acompanhar todo o trabalho e avaliar se os entrevistadores estão seguindo os procedimentos de pesquisa. Ao final da pesquisa, o supervisor deve retornar ao campo ou validar os questionários (usando os dados de telefone e e-mail coletados ou ouvindo as gravações) para identificar fraudes (normalmente se avalia entre 15% e 25% dos questionários aplicados). Se uma fraude for detectada, todos os questionários de um entrevistador deverão ser revisados.

## VERIFICAÇÃO, TABULAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

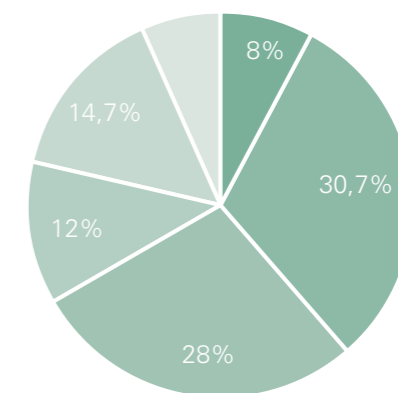
Depois de coletar os dados, deve-se fazer uma criteriosa avaliação antes de lançá-los em uma planilha para criação de gráficos e tabelas. Neste caso, você deve começar verificando o questionário para verificar se o preenchimento está correto e se o questionário foi aplicado devidamente. Também se pode melhorar as respostas ilegíveis ou ver qual a resposta para questões que ficaram em branco, voltando ao entrevistador ou até tentando o contato com o entrevistado. É importante que os dados sejam lançados no formato numérico, por isso você deve criar códigos para repre-

sentar as respostas (exemplo para a variável sexo: pode-se usar 1 para masculino e 2 para feminino, digitar a ordem para variáveis de faixas etárias ou de renda, etc.). Digitar números é muito mais rápido (e barato) e mais preciso que digitar os uma resposta no formato de texto.

As ferramentas para a construção de formulários e questionários online podem facilitar a criação de bancos de dados e de códigos e também a análise de dados. Só depois de criar os códigos das variáveis é que você poderá avançar e começar a lançar os dados em um computador, sempre digitando questionário por questionário. Para representar os dados, o mais comum é usar gráficos e tabelas. Abaixo você poderá ver gráficos gerados que são gerados automaticamente pelo GoogleForms® e que você pode usar para lhe ajudar na apresentação dos resultados.

FIGURA 28 \ EXEMPLO DE GRÁFICO DE PIZZA (SETORES)

Qual a renda mensal aproximada da sua família como um todo?



Até R\$ 1.020	0	0%
De R\$ 1.020 até R\$ 2.039	6	8%
De R\$ 2.040 até R\$ 5.099	23	30,7%
De R\$ 5.100 até R\$ 10.199	21	28%
De R\$ 10.200 até R\$ 15.299	9	12%
Mais de R\$ 15.299	11	14,7%

## APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Depois de criados os gráficos e as tabelas, você vai elaborar um documento, seja relatório em editores de texto ou, seja apresentações (do tipo Power Point ou Prezi). Esta é uma etapa muito importante, pois o relatório é sua apresentação, que permite o uso efetivo das informações. Além de apresentar os resultados de forma simples e objetiva, deve-se ter um espaço aberto para refletir e discutir em relação aos resultados.

- I. Capa
- II. Sumário
- III. Resumo dos principais achados para o gestor
- IV. Metodologia: descrição dos métodos e técnicas adotados
- V. Resultados: gráficos, tabelas e comentários sobre a pesquisa
- VI. Conclusões e recomendações
- VII. Anexos: questionários e tabelas extras

A apresentação pessoal dos resultados é muito importante para que se possa entender, tirar dúvidas e compreender os resultados. Muitos usuários de pesquisa tomam grande parte de suas decisões baseados na apresentação pessoal do relatório, a partir de uma conversa com os responsáveis pela pesquisa. A apresentação e o relatório também acabam sendo o principal indicador de qualidade do projeto para os usuários, visto que muitas vezes esses só têm contato com os resultados da pesquisa através desse método.

### \ 3.4 \

## TOMADA DE DECISÃO

Considerando os resultados e a apresentação da pesquisa, você deverá tomar as decisões que motivaram a realização da pesquisa. Para cada objetivo, você deve identificar, dentre as alternativas de ação já levantadas, aquelas que os dados, juntamente com sua intuição, dizem ser a melhor escolha. Tais decisões podem ser do tipo: abrir ou não um negócio, modificar seu mix de produtos, a escolha das mídias para sua campanha e em quais segmentos de mercado pretende atuar.

### \ 3.5 \

## CÁLCULO DO POTENCIAL DE MERCADO

Uma das principais aplicações da pesquisa de mercado e da obtenção de dados externos é a previsão do potencial de mercado (PM) de um negócio. Dentre os métodos existentes, o mais comum é feito multiplicando-se o número total de consumidores de uma região (**população** ou **N**) pelo gasto ou consumo médio estimado daquela região (g), ou seja  $PM = N \times g$ <sup>15</sup>.

Para estimar o **tamanho da população** (N), você deve usar os dados do Censo 2010 do IBGE, tanto em nível de uma cidade, de um bairro quanto do conjunto de setores censitários onde pretende instalar sua empresa (o que chamamos **de área de influência da sua empresa**)<sup>16</sup>. Apesar da possível defasagem dos dados do CENSO, pode-se dizer que eles são uma boa aproximação do per-

fil da população (claro que você deve atualizar as faixas etárias de acordo a diferença entre o ano de realização do Censo 2010 e a data que você for analisar) em regiões e bairros já estabelecidos. Para regiões em que houve um grande crescimento do número de imóveis ou um fluxo migratório forte (devido a uma catástrofe, por exemplo), os dados devem ser vistos com muita cautela. Nos demais casos, é mais do que razoável ajustar os valores de acordo com estimativas macros. Por exemplo, estima-se que a população brasileira tenha passado de 190.755.799 em 2010 para 205.138.154 em 2015 (data de consulta 27/11/2015 nas estimativas do IBGE), um crescimento de 1,46% anual. Um empreendedor poderia aplicar esse corretor ou outro mais específico para seu estado ou cidade e a população antes de calcular o potencial de mercado. Podemos tomar o exemplo do “Supermercado Oba” localizado na Rua Cel. José Tomas no setor censitário número 313880705000004 na cidade de Luz (MG).

**Você pode ver os setores censitários de Luz (MG) usando a ferramenta do IBGE:**  
<http://www.censo2010.ibge.gov.br/sinopseporsetores/>

Se tomarmos somente esse setor, podemos dizer que a população é de 715 habitantes, mas poderíamos ajustar tal valor para uma estimativa de 769 habitantes, aplicando-se a taxa média de crescimento brasileiro ( $715 \times [1+0,0146]^5$ ).

A fim de estimar o **consumo médio** (g), você pode fazer uma pesquisa de mercado na região, obter estimativas de consumo a partir de associações privadas ou usar os dados da POF. Na pesquisa de mercado, você poderia perguntar quanto o consumidor gastou com o produto nas últimas semanas, quantas vezes ele comprou no ano (e multiplicar pelo preço médio do produto na região), dentre outras formas. Você também pode obter estimativas mais genéricas do consumo do produto e calcular o consumo médio. Por exemplo, segundo dados da pesquisa da Apas (Associação Paulista de Supermercados), em 2009, as famílias brasileiras gastaram em média R\$ 1.663 por mês nos supermercados<sup>17</sup>, o que indica um gasto médio por pessoa de R\$ 508,80 mensais. Esses gastos deveriam ser ajustados, por exemplo de forma proporcional, de acordo com a renda média ou o PIB da região (ambos você encontra no IBGE *downloads*). Os dados ainda poderiam ser atualizados de acordo com o crescimento de faturamento do comércio entre 2009 e 2015 usando a Pesquisa Mensal do Comércio (PMC), por exemplo. Digamos que a renda média da região de Luz seja 50% da média nacional e que a PMC indique que o comércio de alimentos cresceu 40% entre 2009 e 2015, em Minas Gerais. Assim seria razoável supor que o gasto médio com supermercados na região de Luz (MG) seja de R\$ 356,16 mensais ( $508,80 \times 0,50 \times 1,40$ ).

Tomando-se por base dados da POF que mostram que cada família tem em média 3,18 pessoas.

Sabendo que o setor censitário do supermercado tem uma população estimada de 769 habitantes e que o gasto médio seria de R\$ 356,16, então o potencial de consumo da região seria de R\$ 273.887,04 mensais com supermercados naquele setor ( $769 \times$



356,16). Claro que o supermercado Oba deve atender uma área bem maior. Então você deveria calcular também o potencial de mercado dos setores censitários próximos (seria razoável considerar todos os setores na área entre 3 km e 5 km do supermercado<sup>16</sup> ou fazer um estudo de localização de clientes). Suponhamos que, fazendo esse cálculo para vários setores, cheguemos a uma população de 10.000 pessoas. Neste caso, o gasto médio seria de R\$ 3.561.600 mensais (10.000 x 356,16). Se esse valor multiplicado pela margem de venda dos produtos de supermercados for superior aos custos, é provável que o negócio de supermercados na região não seja atrativo. Mais ainda: temos de considerar que o supermercado Oba não vai atender 100% do mercado: muitos clientes vão comprar em outros supermercados ou “vendas” da região. Mapeando os concorrentes, seria possível analisar o quanto esse mercado seria dividido com a concorrência e mesmo ainda poderiam se considerar as opções e preferências do consumidor. Veremos como podemos fazer isso em outros capítulos desta obra.

### \ 3.6 \

## PREVISÃO DE VENDAS

Além do método de cálculo de potencial de mercado como forma de previsão de vendas, muitas empresas precisam realizar estimativas de suas vendas futuras. Prever as vendas é uma prática que auxilia a tomada de decisão em diversas áreas, não somente no marketing, mas também na produção, finanças, vendas e recursos humanos<sup>18</sup>. A previsão de vendas é muito importante para que uma fábrica organize sua produção, identifique a quantidade de mão de obra e, muitas vezes, até para subsidiar o quanto será investido em marketing<sup>19</sup>. A previsão de vendas é uma tarefa complicada, mas que deve ser feita com muita cautela para que o gestor consiga pensar a forma mais correta de conduzir seus ne-



gócios. Para que isso seja conduzido adequadamente, devemos seguir algumas etapas na condução da previsão de vendas:

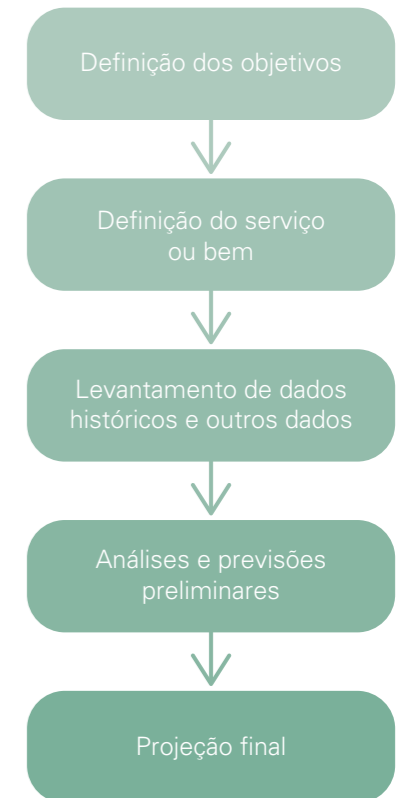
Sugere-se iniciar pela definição dos **objetivos da previsão** de vendas, que devem ser consistentes com o uso esperado. Com que objetivo essa previsão será realizada? Para pensar nas estratégias de mercado? Para tomar decisões operacionais de vendas? Ou para estabelecer metas de vendas para a equipe? Sabendo o uso da previsão, seria possível escolher o melhor método de abordagem e a forma de condução da projeção. Uma das definições mais relevantes é saber se a previsão terá uso **estratégico** (para embasar grandes decisões de investimento para 5 ou 10 anos, por exemplo) ou operacional (feitas para um, dois ou três meses à frente e normalmente usadas para definir metas de vendas, estabelecer o estoque, etc.). Veremos que previsões estratégicas utilizam um misto de métodos qualitativos e quantitativos, enquanto as previsões operacionais podem ser feitas com muita precisão usando métodos estatísticos.

Após a definição do objetivo, o gestor deverá **escolher a linha de produtos e serviços** para a qual fará a previsão. Isso serve para detalhar as informações sobre as vendas por departamento ou área de negócio, por exemplo. Normalmente diferentes linhas e tipos de produtos podem demandar não somente dados distintos para realizar a previsão, mas também métodos diferentes. Exemplificando, a previsão de vendas para um produto já estabelecido de um mercado maduro, por ser feita com muita confiança usando dados históricos da empresa e outros dados externos, mesmo no longo prazo (usando cenários). Por outro lado, a previsão de vendas de um novo produto em um mercado emergente pode exigir dados de pesquisa de mercado auxiliados por dados secundários e mesmo de julgamentos qualitativos da equipe (usando o método Delphi, que veremos a seguir)<sup>20</sup>.

Definidas linhas, o gestor deverá **buscar dados primários** (fazendo uma pesquisa de mercado, se for o caso) e **secundários** (internos e externos à empresa) que permitam realizar a previsão. Dados essenciais para a previsão de vendas costumam ser as vendas históricas, organizadas por período de tempo (mês a mês ou a ano a ano), e dados operacionais internos (como estoques, tamanho da força de vendas, etc.). Dados externos importantes referem-se a indicadores econômicos (inflação, PIB da região, taxa de desemprego, etc.) e demográficos (perfil da população, renda média e tamanho da população). Muitas vezes deve-se buscar uma grande quantidade de dados, mesmo que muitos desses acabem por se mostrar pouco úteis para uma previsão posterior: você só saberá disso depois de usar os dados; por isso, é importante buscar uma quantidade considerável de variáveis nessa etapa.

Isso feito, deverá ser escolhido o método de previsão e realizar as previsões iniciais.

\ FIGURA 29 \ ETAPAS DA PREVISÃO DE VENDAS



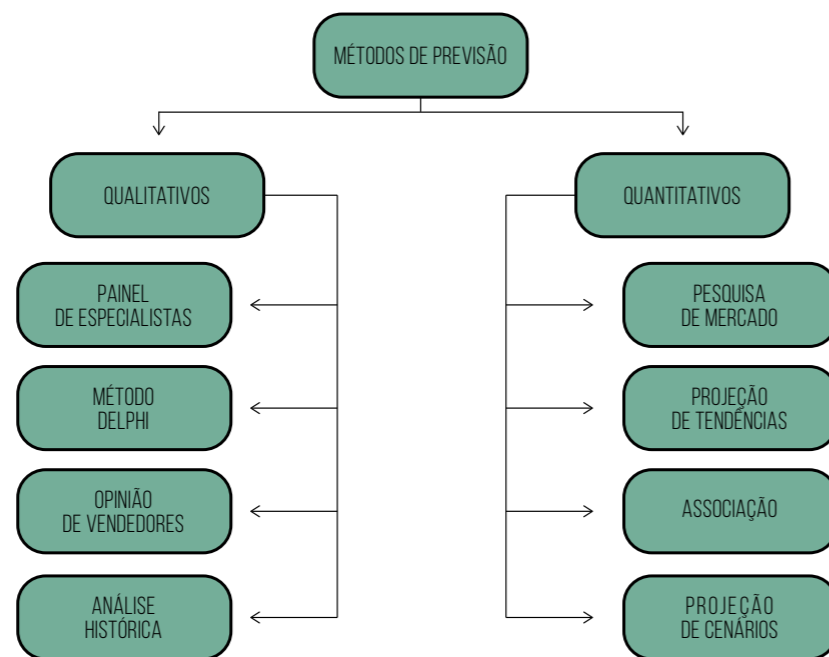


FIGURA 30 \ TÉCNICAS DE PREVISÃO DE VENDAS

Os métodos de previsão se dividem em técnicas qualitativas e quantitativas. As **técnicas qualitativas de previsão** são utilizadas quando não existem dados quantitativos, quando o horizonte de previsão é longo (Ex.: entre 5 e 10 anos) ou quando a demanda flutua muito rapidamente de acordo com fatores imprevisíveis (Ex.: novos mercados, onde a tecnologia, concorrentes ou cenários mudam muito rapidamente). As principais limitações das técnicas qualitativas são sua menor precisão e ser afetadas por fatores e interesses pessoais. Na técnica de previsão qualitativa, temos as seguintes possibilidades:

**Painel de especialistas:** nesta técnica, especialistas no setor ou executivos da empresa se reúnem e discutem o momento da empresa e do mercado para chegar a uma previsão de vendas. Tal abordagem consegue captar muitos fatores qualitativos, mas é muito suscetível a interesses pessoais daqueles que fazem a previsão.

**Método Delphi:** um grupo de especialistas faz previsões e justifica sua previsão. As previsões e os argumentos são revistos até que seja obtido o consenso do grupo em várias interações. A abordagem é similar ao painel de especialistas, mas aqui a previsão pode ser revista em rodadas interativas em que os gestores podem rever e apontar justificativas para sua projeção. Importantes projeções “de mercado” realizadas por órgãos do governo (como o Banco Central) e instituições financeiras utilizam essa técnica. Como existe maior interação, a precisão tende a ser maior que um painel de especialistas e também é menos afetada por vieses pessoais, mas a técnica é demorada e cara.



**Opinião de vendedores:** reúne-se a equipe de vendedores da empresa que vai mostrar estimativas das vendas por região e produto. Muitas empresas pedem que os vendedores de diferentes regiões apresentem estimativas de suas vendas em diferentes cenários para chegar à projeção geral de vendas de um produto. Essa abordagem consegue captar muitas nuances regionais, mas os vendedores podem estimar as vendas para baixo para que consigam bater as metas.

**Análise histórica:** nesta técnica um grupo de especialistas compara a demanda do serviço ou produto com a demanda existente de serviços/produtos similares já lançados. Isso é feito fazendo uma seleção de ofertas similares e projetando as vendas com base nas vendas passadas desse produto existente. Tal abordagem é muito comum quando ocorrem extensões de linhas e se abrem novas lojas em outra região. A vantagem é a simplicidade e o baixo custo, mas fatores diversos podem ter se modificado ou ser diferentes no contexto analisado, prejudicando a precisão da previsão, ou pode não existir uma base adequada de comparação.

As **técnicas quantitativas de previsão** só podem ser feitas quando existem dados quantitativos, normalmente um histórico de vendas, e são melhores para previsões de curto prazo (Ex.: até três meses para a frente) e a demanda é estável (a tecnologia e os concorrentes estão estabelecidos, e o consumidor é previsível). As limitações das abordagens quantitativas são justamente sua maior complexidade e o fato de não levar em conta fatores (qualitativos) não “mensuráveis” ou não objetivos (por exemplo, fatores da política nacional). As técnicas quantitativas de previsão podem ser divididas em:

**Pesquisa de mercado:** Consumidores são abordados quanto ao consumo corrente, marcas consumidas e disposição de consumo ou faz-se um teste de mercado. As estimativas de consumo e gastos são projetadas como uma tendência futura. Como vantagens, tem-se sua utilidade quando inexistem outros dados, pode-se identificar fatores que afetam a demanda (incluindo as preferências do consumidor) e para produtos com demanda estável e consumo regular. Suas desvantagens são o alto custo, o prazo longo e a baixa confiabilidade para produtos muito inovadores.

**Projeção de tendências:** empregam-se dados quantitativos da demanda para projetar a demanda futura. Os dados são projetados gerando uma tendência futura de previsão, usando métodos ao que se denomina **séries temporais**. As técnicas mais conhecidas de projeção são os modelos Holt-Winters e os Box Jenkins, que envolvem modelos matemáticos sofisticados (especialmente os segundos)<sup>21</sup>. Suas vantagens são a elevada precisão, mas, se os fatores que determinam a demanda mudarem, o modelo terá que ser reajustado para levar em conta novos fatores.

**Associação:** as técnicas de associação utilizam informações de dados estatísticos que podem influenciar a demanda de um produto, tal como o PIB da região, taxa de desemprego, número de consumidores dentro do público-alvo, dentre outros. Usando técnicas estatísticas, identifica-se um modelo matemático (normalmente modelos derivados da análise de regressão) que vai prever as vendas de acordo com o valor dessas variáveis externas. Essa técnica é muito útil para presumir vendas para novas lojas ou para lançamento de produtos em uma região, quando se tem dados históricos de outras lojas e produtos, mas de outras unidades da empresa. As previsões costumam ser precisas e baratas, mas pode ser difícil identificar essas variáveis e construir um bom modelo.

**Projeção de cenários:** nesta abordagem, utilizam-se técnicas de associação (para identificar como diversas tendências influenciam as vendas) e de tendências (para verificar tendências de variáveis como inflação, renda e número de consumidores) visando criar vários cenários. Cada cenário tem um conjunto de suposições sobre o mercado e cenário econômico, normalmente se trabalhando com um cenário otimista, provável e pessimista. Em cada cenário, diferentes previsões de vendas são feitas; cabe à empresa preparar planos e estratégias de atuação em cada cenário. É mais complexo e envolve julgamentos qualitativos na construção do cenário, mas oferece mais alternativas e uma previsão de vendas quantitativa mais coerente com a estratégia e as ações da empresa.

Após escolher a técnica e realizar as previsões iniciais, normalmente se tenta ajustar diferentes modelos ou estimativas, que são revistas, avaliadas e, somente depois disso, chega-se a uma **projeção final** de vendas.

## DESAFIO

1. Explique como as informações podem ajudar os profissionais de marketing a tomar melhores decisões e quais mecanismos existem para que eles obtenham tais informações.
2. Explique, nas suas palavras, o que é o Sistema de Informações de Marketing.
3. Explique por que a pesquisa de marketing acaba sendo necessária, mesmo quando a empresa tem um Sistema de Informações de Marketing bem desenvolvido.
4. Explique as diferenças entre as técnicas qualitativas e quantitativas de pesquisa, relacionando as duas técnicas com as pesquisas com abordagem exploratória ou conclusiva.
5. Descreva as etapas para condução da pesquisa de marketing, em suas palavras, destacando suas características e o que deve ser analisado em cada etapa.

## \ APLICAÇÃO PRÁTICA

1. Para complementar e praticar as atividades deste capítulo, você deverá procurar na internet e ler o material “Como elaborar uma pesquisa de mercado” do Sebrae. De acordo com seu professor, você deverá ler o material e realizar as atividades práticas sugeridas nesse material. Pergunte ao seu professor quais atividades e partes do trabalho terão que ser lidas e feitas por você.
2. Pesquise na internet uma das ferramentas para montar questionários online citadas no capítulo. Monte uma pequena pesquisa para avaliar a satisfação dos alunos com algum serviço prestado dentro ou próximo a sua escola (como uma lanchonete, xerox, serviço de ônibus, etc.). Procure modelos de pesquisa de satisfação feitas na área similar na internet para lhe ajudar a definir o modelo de questionário.

3. Escolha um negócio próximo a sua escola ou a sua casa, em um ramo de pequenos e médios negócios. Você vai calcular o potencial de mercado desse negócio.
  - a. Procure nos dados dos setores censitários do IBGE informações sobre o tamanho da população total no setor censitário, bairro, distrito ou cidade onde se localiza tal empresa. Considere não somente um setor censitário, mas também uma “área de influência” que cubra uma área maior.
  - b. Procure nos dados da Pesquisa de Orçamentos Familiares ou outras fontes, informações que lhe indiquem o consumo médio (em real ou volume) desse produto no Brasil ou de forma mais próxima ao perfil da região em termos de renda, principalmente.
  - c. Aplique ajustes tanto à população encontrada quanto ao consumo médio, caso considere necessário (se julgar que o consumo aumentou, se os preços mudaram ou se a região tende a um aumento ou redução grande).
  - d. Com base nas informações anteriores, calcule o potencial de mercado da área para o negócio analisado.



## SAIBA MAIS!

- Gomes, I. M. Como elaborar uma Pesquisa de Mercado. SEBRAE - Rede de Atendimento ao Empreendedor, 2013.
- Kotler, P. & Keller, K. L. Marketing management. (Prentice Hall, 2012).
- Malhotra, N. K. & Birks, D. F. Marketing Research: An Applied Approach. World Wide Web Internet Web Inf. Syst. 3, 2007.
- Mattar, F. N. Pesquisa de Marketing. Elsevier, 2012.

## OUTRAS REFERÊNCIAS SOBRE O TEMA:

- 1 \ Lohr, S. The Age of Big Data. New York Times 1–5 (2012). doi:10.1126/science.1243089
- 2 \ Bughin, J., Livingston, J. & Marwaha, S. Seizing the potential of ‘big data’. McKinsey Q. 1, 103–109 (2011).
- 3 \ Malhotra, N. K. & Birks, D. F. Marketing Research: An Applied Approach. World Wide Web Internet Web Inf. Syst. 3, (2007).
- 4 \ GARBER, R. Inteligência competitiva de mercado: como capturar, armazenar, analisar informações de marketing e tomar decisões num mercado competitivo. (Madrás, 2001).
- 5 \ Kotler, P. & Keller, K. L. Marketing management. (Prentice Hall, 2012).
- 6 \ Kotler, P. Marketing Management , Millenium Edition. Mark. Manag. 23, 188–193 (2000).
- 7 \ Mattar, F. N. Pesquisa de Marketing. (Elsevier, 2012).
- 8 \ Churchill, G. I. Marketing Research: Methodological Foundations. (Harcourt College Publishers, 2005).
- 9 \ Gomes, I. M. Como elaborar uma Pesquisa de Mercado. (SEBRAE - Rede de Atendimento ao Empreendedor, 2013).
- 10 \ Malhotra, N. K. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. (BOOKMAN COMPANHIA ED, 2003). at <<http://books.google.com.br/books?id=FtdIFogTP8UC>>
- 11 \ Belk, R. W. Handbook of Qualitative Research Methods in Marketing. (Edward Elgar Publishing, Incorporated, 2008).
- 12 \ Belk, R. W. Qualitative versus Quantitative Research in Marketing. Rev. Negócios 18, 5–9 (2013).
- 13 \ Vieira, F. G. D. Perspectivas e limites da pesquisa qualitativa na produção de conhecimento em Marketing. Rev. Negócios 18, 10–24 (2013).
- 14 \ Hair Jr., J. F., Bush, R. P. & Ortinau, D. J. Marketing Research Within a Changing Information Environment. Prod. Des. Dev. (McGraw-Hill/Irwin series in marketing, 2003).

15 \ Mattar, F. Administração de Varejo. (Elsevier, 2013).

16 \ Parente, J. & Kato, H. Área de influência: um estudo no varejo de supermercados. Rev. Adm. Empres. 41, 46–53 (2001).

17 \ Hakime, R. Brasileiro gasta quase todo o salário no supermercado. R7 Notícias 1 (2010). at <<http://noticias.r7.com/economia/noticias/brasileiro-gasta-quase-toda-o-salario-no-supermercado-20100510.html>>

18 \ Marcos, C. Administração de marketing no Brasil. (Elsevier, 2009).

19 \ Farris, P. W., Bendle, N. T., Pfeifer, P. E. & Reibstein, D. J. Métricas de Marketing: O Guia Definitivo de Avaliação do Desempenho do Marketing. (Bookman, 2013).

20 \ Reis, F. D. AVALIAÇÃO DE MODELOS DE PREVISÃO DE VENDAS POR GRUPO DE CLIENTE A PARTIR DA EXPLORAÇÃO DE DADOS ATOMIZADOS APLICADOS A TRÊS INDÚSTRIAS DE MANUFATURA. (2013).

21 \ Gujarati, D. N. Basic econometrics. (McGraw-Hill international editions: Economic, 2003).

22 \ Gomes, I. M. Como elaborar um plano de marketing. (Rede de Atendimento SEBRAE, 2005).

## PARTE 2

### \ UNIDADE II \ CONEXÃO COM MERCADOS \_\_\_\_\_ 6

### \ CAPÍTULO 4 \ Comportamento do consumidor \_\_\_\_\_ 49

Pra começo de conversa... 6

4.1 Introdução 7

4.2 Fatores que influenciam o comportamento do consumidor 7

4.3 Processos psicológicos centrais 11

4.4 Processo de decisão de compra 14

### \ CAPÍTULO 5 \ Identificação de segmentos e seleção de mercados-alvo \_\_\_\_\_ 25

Pra começo de conversa... 20

5.1 Introdução 20

5.2 O que é segmentação de mercado? 21

5.3 Níveis de segmentação de mercado 21

5.4 Bases para segmentar o mercado consumidor 24

5.5 Processo e critério de segmentação eficaz 26

### \ CAPÍTULO 6 \ Concorrência, posicionamento e o ciclo de vida do produto \_\_\_\_\_ 25

Pra começo de conversa... 32

6.1 Introdução 33

6.2 Analisando e identificando os concorrentes 33

6.3 Tipos de competidores 34

6.4 Lidando com a concorrência 35

6.5 Ciclo de vida do produto 39

# CONEXÃO COM MERCADOS

CONSUMO, SEGMENTAÇÃO & COMPETIÇÃO



## UNIDADE II

# CONEXÃO COM MERCADOS: CONSUMO, SEGMENTAÇÃO & COMPETIÇÃO

Nesta unidade você vai compreender como a análise dos mercados consumidores e dos fatores que influenciam o comportamento dos consumidores é fundamental para definir estratégias de marketing efetivas. Também vamos esclarecer como esse conhecimento vai auxiliar o gestor a escolher o público-alvo de sua empresa e criar uma oferta direcionada para os segmentos de mercado selecionados. Finalmente, abordaremos abordar como as ações de marketing voltadas para atender o público são afetadas pelo ambiente da concorrência e pela dinâmica de mercado. Por isso, esteja a postos: agora vamos nos conectar ao mercado!

### KEYWORDS

*Consumo; Processo de decisão; Influências ao consumidor; Público-alvo; Posicionamento; Bases de segmentação; Dinâmica de mercado; Ciclo de vida; Concorrência.*

# 4

## COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Oi, pessoal. Começamos este fascículo entendendo por que o cliente ou o consumidor é considerado o coração de qualquer empresa. Por isso conhecer bem os hábitos, gostos e preferências do seu público vai ajudar você a pensar como criar produtos e serviços mais atraentes e desenvolver estratégias para satisfazer as necessidades e os desejos do consumidor. Venha comigo nesta jornada pela mente e pelo coração do consumidor!



## PRA COMEÇO DE CONVERSA...

Sabe aquela vontade maluca de viajar, conhecer novos lugares e pessoas? Pois é, pode parecer estranho, mas quando viajamos estamos na prática sendo consumidores de turismo. E também não é difícil perceber que cada pessoa tem um gosto e preferência ao planejar uma viagem. Alguns preferem montanha, outros, praia. Alguns querem badalação, outros querem ficar em um cantinho isolado no meio do nada. E, em cada destino, vários negócios e pessoas atuando em diferentes setores tem que suar a camisa para atender o turista. Não é à toa que o mercado do turismo é um dos campeões na movimentação da economia mundial. Um dos setores que se destacam no mercado do turismo é o da hotelaria<sup>1</sup>.

Podemos dizer que os clientes da hotelaria são muito distintos em seus gostos e preferências. Entender como pensam e agem esses consumidores, chamados no setor de “hóspedes”, é fundamental para criar uma experiência atraente e conseguir fisgar o cliente<sup>2</sup>. Alguns ficam a maior parte do tempo dentro do apartamento e querem usufruir de muito conforto das instalações e do quarto do hotel. Outros estão ali a trabalho e precisam de infraestrutura adequada para descansar e que os equipamentos (internet, cabos de energia, telefone, etc.) estejam funcionando perfeitamente. Outros ainda estão ali somente para dormir à noite: não param no hotel e o que querem é apoio e dicas de lugares a conhecer e explorar na cidade. Não é difícil perceber que cada perfil exige uma estrutura totalmente diferente de atendimento e serviços. E também é fácil perceber que o mesmo cliente pode ter diferentes comportamentos de acordo com a ocasião da viagem (se estão de férias, a trabalho, se estão em uma nova cidade cheia de atrações turísticas, se já conhecem e o hotel, etc.). Pois é, pessoal: no mercado de turismo, é fundamental conhecer o seu cliente.

Neste capítulo, veremos que conhecer o cliente é importante não somente no setor hoteleiro, mas em qualquer segmento de negócio. Então, vamos estudar o que denominamos de “comportamento do consumidor” e buscaremos responder às seguintes perguntas:

- Como as características dos consumidores influenciam seu comportamento de compra?
- Quais fatores psicológicos influenciam as respostas do consumidor a um programa de marketing?
- Como os consumidores tomam decisões de compra?
- De que maneira os consumidores se desviam de um processo de decisão deliberado e racional?

## \ 4.1 \ INTRODUÇÃO

Neste capítulo vamos falar um pouco sobre um dos pontos centrais do marketing: o comportamento do consumidor. Entender como e por que compramos, consumimos e, quando não precisamos mais de algo, descartamos bens e serviços é o coração central do marketing. E já vimos que as necessidades e os desejos movem as pessoas a consumir algo. Por isso, veremos como fatores externos (sociais e culturais) e internos (pessoais) movem alguém em direção a consumir algum produto ou serviço e como os profissionais de marketing usam esse conhecimento para criar estímulos que façam com que o maior número de clientes escolha a sua marca. Também veremos o processo que estimula as pessoas a adquirir a a consumir algum produto e como esse processo precisa ser entendido pelo gestor para que ele seja capaz de criar ações de marketing de sucesso. Começaremos falando dos fatores que influenciam o comportamento do consumidor.

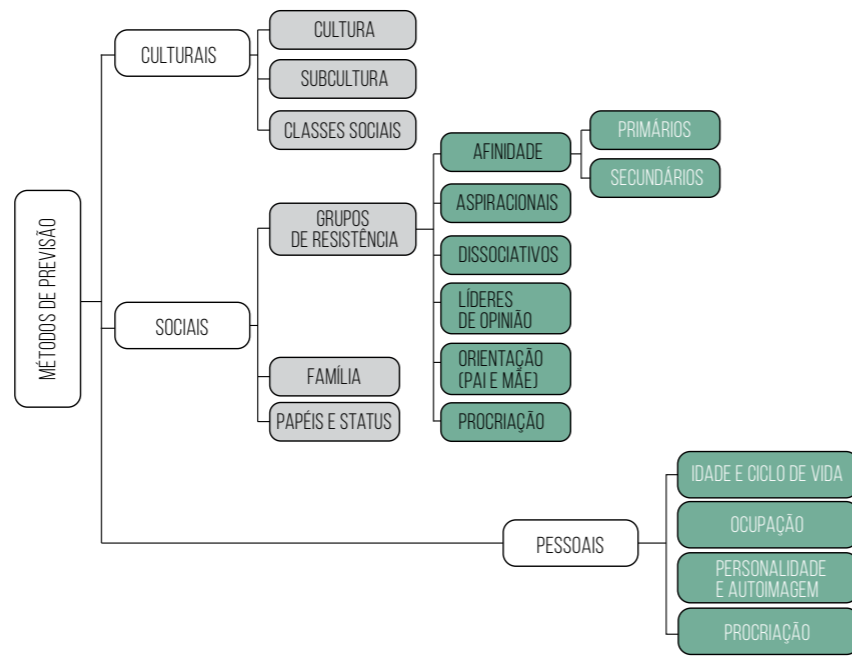
## \ 4.2 \ FATORES QUE INFLUENCIAM O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Imagine alguma coisa que você tenha comprado recentemente. Pode ter sido um celular, um computador, ou até mesmo um pão na padaria da esquina. Tente recordar por que você escolheu determinado produto. Tente recordar as propagandas que você leu, ouviu e viu. E o que as pessoas perto de você falavam sobre o assunto. Aposto que muita coisa passou pela sua cabeça. E, mesmo no caso dessas compras do dia a dia, como o pão na padaria, muitos fatores podem ter influenciado você sem que nem mesmo você se dê conta disso: sua mãe que pediu para ir rápido, o sabor que ficou marcado da sua experiência com os produtos da sua padaria preferida ou, até mesmo, a preguiça de ir muito longe só para isso. Agora, imagine o tanto de coisas que influenciam nas suas decisões de compra e consumo no dia a dia. Por isso entender quais são os principais fatores que vão determinar o que e como seus clientes compram um produto é tão importante para se obter sucesso em uma estratégia de marketing.

Podemos dizer que os fatores que influenciam a compra e o consumo se dividem em três grupos: fatores internos/pessoais (também conhecidos como diferenças individuais), fatores culturais e fatores sociais (estes últimos são denominados de influências ambientais)<sup>4</sup>. Cada um desses grupos contempla um conjunto de variáveis que detalharemos nas seções seguintes.

FIGURA 1 \ FATORES DE INFLUÊNCIA DO CONSUMIDOR

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Kotler, P. & Keller (2012)<sup>3</sup>.



## FATORES CULTURAIS

A cultura e a subcultura representam a essência do que leva as pessoas a formar hábitos e padrões de consumo. Assim compreender a cultura na qual o consumidor está inserido é essencial para entender não somente as necessidades, mas especialmente os desejos de um consumidor.

A cultura, na perspectiva de marketing, representa os valores, as crenças, as percepções, os comportamentos e as preferências nas quais a pessoa recebe maior parte dos seus estímulos e desenvolve seu aprendizado e sua individualidade. De forma geral, estamos imersos em uma mesma cultura desde quando nascemos, e a maioria de nós tende a ter pouco contato com outras culturas no dia a dia. E a cultura também influencia tudo que as pessoas a nossa volta fazem e acreditam. Por isso é muito difícil perceber que estamos imersos em inúmeros estímulos culturais que influenciam nosso modo de pensar e agir. Deste modo, muitas vezes dizemos que a cultura do consumidor é invisível para ele, pois tudo parece natural e automático. No entanto, existem diferentes culturas que podem variar de acordo com a cidade, o estado, o país, ou mesmo de acordo com um grupo social que você se identifica.

Alguns grupos sociais, por mais que estejam imersos em determinadas culturas, apresentam formas de agir, pensar e, muitas vezes, até de se vestir/apresentar, muito diferentes do usual de uma cultura. Esses grupos sociais com perfis distintos são chamados de subculturas (“sub” não quer dizer inferioridade) que servem como forma de trazer a identificação do consumidor com

um grupo. Alguns grupos, como os emos, desenvolvem formas muito distintas de comportamento, o que permite uma rápida identificação dos indivíduos das pessoas que pertencem a tal subcultura. Outras subculturas podem se expressar pelo modo de vestir, agir e pensar que demonstram, por exemplo, o apoio a uma causa ou a defesa de uma bandeira, como a igualdade ou a busca das suas raízes. De forma geral, as subculturas apresentam características que rivalizam com a cultura dominante e podem ser encontradas de maneira similar em diferentes culturas (por exemplo, um emo brasileiro terá várias características em comum com um emo japonês).

Um tipo de subcultura que acaba tendo especial relevância para o marketing é a classe social. Isso não só porque a classe social, ao se relacionar com a renda familiar (como vimos no fascículo 1), vai determinar o que o indivíduo pode consumir, mas especialmente porque diversos outros fatores associados ao conceito de classe social (profissão, renda familiar, propriedades, escolaridade e orientação para valores) explicam os gostos, os hábitos e as preferências do consumidor. Para você entender como o padrão de consumo e comportamento de uma classe social vai muito além da renda, podemos ter o exemplo da subcultura do Funk ostentação (não devemos insinuar que essa cultura seja inferior por isso). Esse é um movimento que tem crescido com muita força no Brasil, revelando um perfil de pessoas que tiveram uma ascensão social, mas preservaram referências às suas raízes que dão origem a um modo de consumir, vestir e pensar único. Várias marcas têm se sobressaído no mercado nessa tendência.

## FATORES SOCIAIS

O ambiente social também exerce notável influência sobre a forma como as pessoas compram e seus padrões de consumo. Alguns tipos de produtos são decididos sob forte pressão de fatores sociais. Exemplos são as compras de imóveis, a escola dos filhos ou imóveis. Nesses casos, devemos ter especial atenção a diferentes atores sociais que poderão definir o que será comprado (o marido pode desejar um carro esporte, mas possivelmente vai comprar uma Minivan para a família). Podem-se destacar como os principais fatores sociais os grupos de referência, a família, os papéis sociais e o *status*.

Quando se pensa em grupos de referência, consideramos pessoas que exercem alguma influência por **afinidade** (porque gostamos, respeitamos ou precisamos obedecer a alguns grupos). Tais grupos de referência por afinidade (ou proximidade) podem ser classificados por aqueles que exercem influência direta e próxima (grupos primários), tipicamente aqueles que compartilhamos valores por meio de interações frequentes e laços duradouros (Ex.:

### \ CULTURA \

Na perspectiva de marketing, representa os valores, as crenças, as percepções, os comportamentos e as preferências nas quais a pessoa recebe maior parte dos seus estímulos e desenvolve seu aprendizado e sua individualidade.





conhecidos, amigos, família e pessoal do trabalho). Outros grupos mais distantes (ou secundários) que tendem a maior formalidade no dia a dia e temos interações mais esporádicas (na igreja, associações de bairro, etc.). Temos ainda aqueles grupos aos quais gostaríamos de pertencer (grupos aspiracionais) e acabamos por copiar (ou pelo menos tentar) e os grupos que rejeitamos e aos quais não gostaríamos de pertencer (grupos dissociativos). Um caso especial de grupo aspiracional é um líder de opinião, que pode ser tanto um artista famoso que vai ser o garoto-propaganda de uma marca quanto um perfil típico no mercado que se torna uma referência para os demais consumidores. No mercado de tecnologia, por exemplo, as empresas tendem a lançar seus produtos pensando no perfil dos inovadores em tecnologia, que muitas vezes são entusiastas e arrojados, além de possuírem maior renda, o que pode gerar uma resposta positiva perante os demais membros do círculo social<sup>5</sup>.

Em razão de sua importância, devemos olhar com atenção a influência da família nos padrões de consumo. De fato muitas empresas consideram a família como um segmento, e muitas pesquisas do governo querem saber sobre questões da família estritamente relacionadas ao consumo (padrões de gastos, endividamento, problemas financeiros, etc.). Podemos pensar na família de orientação, composta de pai, mãe e irmãos em famílias de formato tradicional, que exerce muita influência enquanto ainda se mora com os pais, e a família de procriação, que contempla o cônjuge e/ou filhos, e que passa ser mais determinante dos padrões de consumo à medida que as pessoas amadurecem.

Nossa posição em um contexto social influenciará nosso consumo. Assim, deve-se entender o **papel** (atividades que se espera que uma pessoa execute em um contexto) e o **status** (a importância desse papel no contexto em análise). Os papéis das pessoas mudam em seus círculos sociais, por exemplo, um profissional pode ter um elevado status na sua empresa (no papel de gerente), mas ter um status baixo quando participa de festas da empresa (onde um vendedor carismático tem maior prestígio).

## FATORES PESSOAIS

Os fatores pessoais exercem influência notável na forma como os consumidores atuam. Em relação a alguns produtos, as influências externas são menores e mais indiretas (por exemplo, quando um adulto compra as suas roupas), destacando-se as preferências e o gosto pessoal. No entanto, mesmo neste caso, temos de lembrar que os gostos e preferências (os desejos) são moldados pelo ambiente e pelas nossas experiências ao interagir socialmente. Por isso, mesmo o que nós gostamos não é tão independente assim (ninguém é uma ilha!). Mas sem dúvida os fatores individuais são muito importantes e muitas vezes considerados como mais relevantes que os fatores sociais.

Um primeiro fator social possível é a **Idade** e o **Ciclo de vida**. Pare um minuto! Tente se lembrar como seus padrões de consumo (o que faz para se divertir, o que gosta de comer, como se veste, aonde vai, etc.) têm mudado nos últimos cinco anos. Possivelmente você vai perceber que à medida que amadurece, você vai mudando drasticamente seus gostos e preferências. E não vai parar por aí. As pessoas estão mudando a todo o momento e isso influencia radicalmente o que elas esperam de um produto. Por exemplo, jovens solteiros preferem comprar possantes carros esportivos. Já homens casados acabam priorizando veículos maiores para caber a família, mais confortáveis e, se possível, econômicos.

A ocupação e nossas condições econômicas também são fundamentais, já que desenvolvemos nossa preferência de acordo com o quanto dinheiro dispomos e com a classe social com a qual estamos convivendo. Esses fatores se ligam diretamente com a renda disponível, as economias e a capacidade de endividamento e definem se vamos gastar ou economizar. Interessante notar que muitos produtos parecem ser feitos para atrair a atenção de pessoas que ascenderam (ou descenderam) socialmente, mostrando a importância desse fator.

Temos ainda as influências que os padrões duradouros de se pensar, agir e comportar exercem em nossas decisões. Quando pensamos nesses fatores, que parecem dar a cada pessoa uma identidade única, estamos falando da personalidade e autoimagem do consumidor. No marketing, tentamos identificar características genéricas (como a autoconfiança, a vaidade, a simpatia, etc.) que influenciam as decisões dos consumidores. Por exemplo, podemos dizer que pessoas que gostam de andar na moda são mais vaidosas, materialistas e impulsivas que a média da população. Vemos que a indústria da moda parece entender muito bem dessa tendência quando pensamos em como os bens da moda são promovidos.

Ainda devemos considerar o que as pessoas costumam fazer no seu dia a dia e no seu tempo livre (o estilo de vida) e quais são os principais norteadores e o foco prioritários dos indivíduos (valores). Exemplificando, algumas pessoas valorizam a família e os relacionamentos sociais (valor) e por isso passam muito tempo com os amigos, em eventos sociais ou conversando com os familiares (estilo de vida). Ambos determinam as escolhas da pessoa e, por consequência, seu padrão de consumo.



## 4.3 PROCESSOS PSICOLÓGICOS CENTRAIS

Os fatores ambientais e as diferenças individuais que estudamos na seção anterior são os determinantes e como o consumidor irá se motivar para realizar determinado comportamento, sua capacidade de apreender, aprender e armazenar informações que precisa para tomar uma decisão de compra. Por isso, devemos entender quais são os principais processos psicológicos que o consumidor passa quando durante os estágios que antecedem sucedem um comportamento. Esses processos centrais são a motivação a percepção aprendizagem e à memória.

### MOTIVAÇÃO

Já estudamos que o ponto central que leva os indivíduos a agir são suas necessidades. Deste modo podemos entender a motivação como uma necessidade fisiológica ou psicológica que ultrapassa um ponto crítico de insatisfação e ativa um comportamento. Sendo assim o motivo é uma necessidade não atendida que acaba por levar uma pessoa a agir.

Em marketing três teorias centrais sobre a motivação humana são importantes: 1) a ideia de inconsciente de Freud; 2) hierarquia das necessidades de Abraham Maslow e 3) modelo de fatores higiênicos de satisfação de Frederick Herzberg.

A proposta de Sigmund Freud de que parte considerável dos nossos comportamentos é inconsciente está presente no uso de técnicas qualitativas para entender o comportamento do consumidor, especialmente as entrevistas em profundidade, e também na inspiração psicológica e simbólica presente em muitas propagandas atuais<sup>4</sup>. A proposta de Maslow lembra que temos diferentes tipos de necessidades, sendo algumas mais relevantes (ou prioritárias), que as demais (ver Figura 2). Em marketing isso nos lembra que para alcançarmos uma motivação de ação para o consumo de um produto devemos criar uma oferta capaz de satisfazer várias necessidades, além de identificar uma ordem de prioridade dentre estas necessidades.

Ainda com base na teoria de Frederick Herzberg de que a motivação é gerada pela ausência de fatores de insatisfação e a presença de fatores de satisfação, nos lembra que ao pensar em uma oferta devemos atender os critérios mínimos esperados pelos consumidores, mas precisam oferecer algo a mais para que ele

FIGURA 2 \ PIRÂMIDE DE NECESSIDADE DE MASLOW



Fonte: elaborado pelo autor com base em <sup>3</sup>

se sinta atraídos por nossa oferta.

### PERCEPÇÃO

O modo pelo qual selecionamos, organizamos e interpretamos as informações que recebemos do ambiente é chamada de percepção. Para que uma ação de marketing seja efetiva, ela precisa, em primeiro lugar, ser percebida pelo consumidor. Para isso precisamos entender que somos especialmente atraídos por estímulos que se relacionam as nossas necessidades atuais, que tenham elementos que nos familiares (esperados), mas que, ao mesmo tempo, tenha algo de inusitado ou exagerado<sup>3</sup>. Chamamos este processo de **atenção seletiva**. Assim, uma ação de marketing precisa entender quais são os contextos em que as necessidades dos consumidores estão mais salientes, quais estímulos ou lembranças se associam a estes estímulos e apresentar algo que ao mesmo tempo este relacionado às lembranças, mas tenha um componente de surpresa. Ainda devemos entender que cada pessoa irá interpretar os estímulos de acordo com suas crenças pessoais e aprendizado, o que chamamos de **distorção seletiva**.

FIGURA 3 \ ATENÇÃO SELETIVA



Tipicamente as empresas buscam reforçar aspectos positivos de seus produtos e serviços para que os consumidores, por meio da distorção seletiva, passem a interpretar os demais atributos da oferta de forma positiva e relacionada ao produto central. Não é à toa que as marcas buscam imprimir características da marca (slogan,

cores, experiências, sons, imagens, cheiros, etc.) em vários elementos da comunicação, de modo a gerar associações sensoriais e experienciais que remetam naturalmente para seus produtos e serviços<sup>6</sup>.

Quando se fala na nossa capacidade de perceber um estímulo uma “lenda urbana” que é imediatamente associada ao marketing é o uso de mensagens e propagandas subliminares. O termo indica o uso de estímulos que são imperceptíveis aos nossos sentidos, por serem muito baixos, rápidos ou abstratos<sup>7</sup>. Reza a lenda que estas mensagens seriam capazes de gerar elevados níveis de motivação inconsciente, quase como se mandasse comandos para que to-



dos se tornem consumidores “zumbis” ou “marionetes”.

Toda a paranoia e mística sobre o tema “mensagens subliminares” surgiu de um suposto estudo realizado na década de 50 pelo “marketeiro” James McDonald Vicary. Ele disse ter inserido mensagens como “beba Coca-Cola” e “compre pipoca” em frames durante milionésimos de segundos, de forma imperceptível, durante a exibição de um filme em um cinema nos Estados Unidos. Ele alegou que isso aumentou muito o consumo de Coca-Cola após as exibições do filme. Tudo mentira! Ele mesmo admitiu que forjou os dados para salvar sua empresa de propaganda da falência<sup>8</sup>. Ninguém nunca conseguiu reproduzir os resultados de seu estudo, pelo menos não da forma brutal e incisiva que ele sugeriu<sup>7</sup>. Assim o conceito tradicional de mensagem subliminar e seu irresistível poder de persuasão são considerados um mito de marketing.

Apesar disso alguns pesquisadores têm estudado os efeitos secundários que mensagens que apelam para nosso lado emocional/subconsciente, reformulando o que entendemos por subliminar. Estes estudos mostraram que nossas ações e comportamentos não são tão racionais ou conscientes como pensamos: somos guiados por muitos estímulos emocionais e instintivos<sup>9-11</sup>.

## \ APRENDIZAGEM \

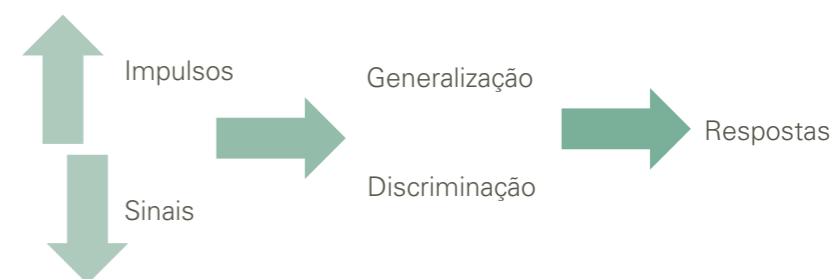
O consumidor deve passar por este processo para que as estratégias de marketing tenham efeito duradouro.

## APRENDIZAGEM

Para que as estratégias de marketing tenham efeito duradouro o consumidor deve passar pelo processo de aprendizagem. Neste caso, seriam notáveis alterações comportamentais no consumidor que seriam moldados pelas suas experiências<sup>12</sup>. Por isso precisamos entender não somente como percebemos os estímulos, mas também como estes são compreendidos e internalizados, se juntando a experiência pessoal.

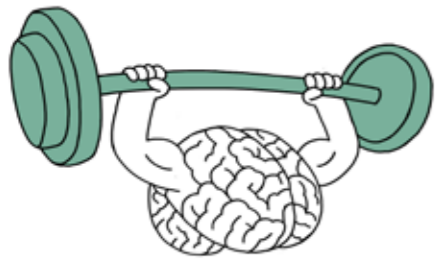
O processo de aprendizagem depende de impulsos, que são estímulos internos do consumidor que nos levam a agir. Já os sinais são indicativos externos de como a pessoa deve agir para satisfazer uma necessidade. Os impulsos são formados a partir das necessidades do consumidor. Já os sinais são externos. Um gestor de marketing usualmente busca criar sinais de que a sua oferta é a que melhor poderá atender o cliente. Para isso podemos buscar um aprendizado por generalização, quando mostramos as associações entre estímulos (ex: mostramos uma bela modelo vestindo a “última moda” na expectativa que as pessoas associem a beleza à marca que estamos promovendo). O aprendizado também pode ser por discriminação, quando enfatizamos as diferenças entre diferentes estímulos externos. Quando um profissional de marketing busca diferenciar sua oferta, destacando a superioridade da sua marca em relação a concorrência, ele está usando o aprendizado por diferenciação. Ambas as formas de aprendizagem são capazes de gerar repostas do consumidor (compra, lealdade, boca a boca positivo, etc...) e normalmente são usadas em conjunto na hora de criar ações de marketing.

\ FIGURA 4 \ MODELO DE APRENDIZAGEM DO CONSUMIDOR



## MEMÓRIA

Para que as informações e experiências acumuladas possam ser recuperadas e transformadas em ações os consumidores devem guardar na memória associações cognitivas e emocionais relacionadas às suas experiências com uma marca. Se os estímulos de marketing conseguem criar associações com outros estímulos



que já fazem parte das preferências do consumidor, pode-se criar redes associativas que se tornam mais duradouras e fáceis de recuperar. Se os estímulos de marketing não conseguem gerar uma rede de associações é bem provável que a lembrança do consumidor da sua marca seja mais superficial, sendo armazenada na memória de curto prazo. Por isso o profissional de marketing precisa enfatizar tanto a frequência das comunicações quanto as associações que tenham significado especial para seu público-alvo, visando exercitar a memória e as lembranças do consumidor sobre sua marca.

#### \ 4.4 \

### PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA

Pense em tudo que vem a sua cabeça quando você compra e consome alguma coisa. Desde o momento em que você percebe que “tem algo errado” até o momento em que você usa o produto muita coisa passa pela sua cabeça. Algumas vezes fazemos um enorme esforço até identificar qual o melhor produto para solucionar seu problema (“preciso de um tablet ou de um Kinder?”), conhecendo melhor os prós e contras de cada uma das marcas disponíveis e, finalmente, escolhendo o melhor produto. O que você acabou de imaginar é justamente o que chamamos de processo de decisão de compra do consumidor. Formalmente podemos definir o processo de decisão de compra como um roteiro mental que fazemos para viabilizar a aquisição, uso e descarte de bens, serviços e experiências, representando as atividades de tomada de decisão do consumidor<sup>4</sup>. Compreender o desenrolar deste roteiro mental e como pode-se criar estímulos em diferentes estágios para influenciar o consumidor a escolher a oferta da empresa é crucial para alcançar sucesso em uma estratégia de marketing. E este processo de decisão de compra é guiado pelos processos psicológicos que irão variar de acordo com as influências ambientais (estímulos de marketing e fatores culturais/sociais) e diferenças individuais (fatores pessoais) de cada consumidor.

Apesar de existirem modelos que propõem diferentes etapas do roteiro de decisão do consumidor, de forma geral o processo de decisão de compra é definido como tendo cinco estágios: o reconhecimento da necessidade, a busca de informações, a avaliação das alternativas, a decisão de compra e o comportamento pós compra.

\ FIGURA 5 \ PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA



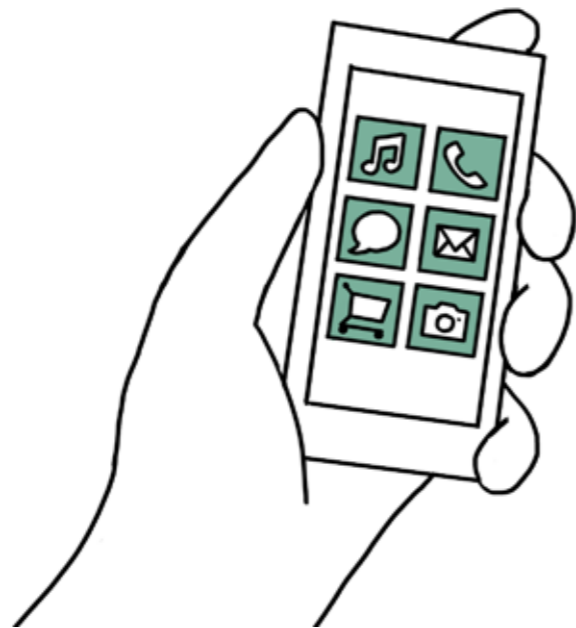
No primeiro estágio, o Reconhecimento do problema, o consumidor perceberia que tem uma necessidade não satisfeita. Tipicamente assume-se que a diferença entre o estado ideal de atendimento de uma necessidade está muito distante do estado real. Isso daria início ao impulso que motivaria o consumidor a procurar alternativas para atender suas necessidades. O nível ideal para uma necessidade é influenciado por diferenças individuais e pelas influências ambientais, por isso o profissional de marketing pode atuar no sentido de tornar mais saliente que uma necessidade não está plenamente atendida (“Veja que suas roupas não seguem as últimas tendências da moda”) ou mesmo modificar o nível ideal de atendimento de uma necessidade (“Você precisa de um celular com uma câmera de 8 megapixels, 32 Gigas de memória e milhares de aplicativos supermodernos”).

Após identificar que tem uma necessidade não plenamente atendida o consumidor buscaria informações sobre quais comportamentos, ações ou ofertas poderiam lhe atender. Inicialmente ocorre uma busca interna, quando o consumidor busca na memória experiências pessoais, lembranças de propagandas ou relatos de conhecidos, sobre quais ofertas/comportamentos poderiam atender a necessidade. Caso a busca interna não se mostre suficiente para criar um conjunto de alternativas viáveis (conjunto de escolha) o consumidor pode começar uma busca externa, procurando em fontes pessoais (conhecidos, colegas, etc...), comerciais (propagandas, sites empresariais e promoções no Ponto de Venda - PDV) e públicas (blogs, reviews, notícias de jornais, etc...) saber melhor sobre quais produtos podem atender a sua demanda, as características de produtos concorrentes ou mesmo entender melhor da categoria do produto como um todo. Em alguns casos o consumidor pode até mesmo experimentar previamente o produto (ex: test drive um automóvel).

Tendo levantado um conjunto de informações e criado um conjunto reduzido de alternativas que são atrativas o consumidor passaria ao próximo estágio: a avaliação de alternativas. Neste estágio o consumidor tentaria definir critérios de escolha ponderando os atributos relevantes para atender suas necessidades, como o preço, a confiabilidade, a qualidade e o status da marca. Ele também iria avaliar as diferentes alternativas nestes critérios, criando uma pré-disposição favorável para algumas das opções.

Feito isso o consumidor iria efetivamente escolher um fornecedor dentre os disponíveis. Como a decisão de compra pode ser um processo complexo, muitas vezes os consumidores usam regras de simplificação, chamadas heurísticas, para escolher uma oferta. O consumidor pode, por exemplo, escolher a alternativa que atende um mínimo aceitável para todos os atributos (ex: que o preço do celular não seja maior que R\$ 1.000, que tenha câmera

com mínimo de 4 megapixels e 8 GB de memória), escolhendo somente dentre as alternativas que atendam este critério mínimo (esta é a heurística conjuntiva). O consumidor também pode escolher a alternativa com melhor desempenho no atributo mais importante (ex: vou comprar o celular mais barato), o que se chama de heurística lexicográfica. Finalmente ele pode ter dificuldades em avaliar várias ofertas, com inúmeros atributos todos com importância similar. Neste caso o consumidor pode escolher ter foco em um primeiro atributo, sem muito critério, criar um padrão mínimo, eliminar as alternativas, escolher outro atributo, criar um padrão mínimo e, assim prosseguir até que se chegue a somente



uma oferta. Este é a heurística de eliminação aleatória.

Após comprar o produto temos ainda uma longa história, pois vários podem ser os comportamentos realizados no pós compra. Você pode ficar satisfeito ou não com um produto. Algumas vezes a experiência pode ser tão desastrosa com o produto ou empresa que você pode querer seu dinheiro de volta ou reclamar para Deus e o mundo ver. Pode também decidir usar aquele tênis da moda por um tempo, mas depois enjoar e deixar ele encostado no armário. Pode até mesmo decidir por um novo uso para o produto ("não é que aquela cafeteira não fica excelente para decorar a casa?"). Enfim, a maior parte da experiência do consumidor e da imagem que ele terá da sua empresa irá ocorrer após a compra. Por isso é muito importante entender e na medida do possível acompanhar o que acontece após a aquisição do produto. Não é atoa que tantas empresas tem se esforçado para criar sistemas de pós vendas e gerenciamento de reclamações.

## DESAFIO

1. Por que o consumo é o coração do conceito de marketing? Explique.
2. O consumidor age integrando a razão, emoções e seu instinto. Explique como estes estão presentes no comportamento do consumidor e a importância de juntar uma análise destes três elementos ao pensar na estratégia de marketing de uma empresa.
3. Descreva as etapas do processo de decisão de compra do consumidor.
4. Pense em uma situação de compra ou consumo que você tenha passado recentemente. Descreva como foi o processo de decisão considerando as etapas da decisão de compra do consumidor. Identifique e descreva possíveis influências internas e externas que lhe influenciaram no processo de decisão de compra.
5. Pesquisa sobre o tema mensagens ou propagandas subliminares na internet. Faça um contraste entre o conceito e descrição do conceito de mensagem subliminar apresentado no texto e o que você encontrou em sua pesquisa. Com base nos seus estudos reflita e escreva um pequeno texto/redação que reflita o que pensa sobre o tema.

## APLICAÇÃO PRÁTICA

Quando falamos em estudar o comportamento do consumidor quase sempre pensamos em identificar uma forma das pessoas consumirem cada vez mais e mais! Mas existem muitas pessoas preocupadas em fazer com que os consumidores passem a consumir de maneira mais consciente e ponderada, buscando maior equilíbrio entre sua vida e o meio ambiente. Existem vários ótimos vídeos sobre o assunto como "Store Wars" (ou "Guerra das lojas", que visa incentivar o consumo de orgânicos), "The Meatrix" (um trocadilho com o filme Matrix e a palavra Meat, carne em inglês), "The Real Bears" (uma brincadeira sobre como seria o urso da Coca-Cola na vida real e dos problemas decorrentes do consumo excessivo de refrigerantes), dentre outros (pesquise na internet: valerá a pena!). Um dos vídeos mais interessante sobre o assunto chama-se "A história das Coisas" (procure no YouTube). Assista este vídeo e realize as seguintes tarefas:

1. Faça um paralelo entre o processo da nossa economia citada no vídeo e o processo de decisão de compra do consumidor.
2. Quais as limitações da aplicação do modelo tradicional de comportamento de compra do consumidor a luz do modelo apresentado?

3. Com base no que encontrar e nas respostas anteriores, pense em modelos de negócios ou empresas que poderiam ao mesmo tempo atender às necessidades dos consumidores, diminuindo seus impactos no meio ambiente e sociedade, gerando resultados para organização. Descreva uma proposta que considerem pertinente (pode ser o exemplo de uma empresa ou negócio já existente)



### SAIBA MAIS!

Kotler, P. & Keller, K. L. Administração de marketing. (Prentice Hall, 2006).

Marcos, C. Administração de marketing no Brasil. (Elsevier, 2009).

### OUTRAS REFERÊNCIAS SOBRE O TEMA:

1 \ Slongo, L. A. & Müssnich, R. Serviços ao cliente e marketing de relacionamento no setor hoteleiro de Porto Alegre. Rev. Adm. Contemp. 9, 149–170 (2005).

2 \ SEBRAE. Hotelaria tem vários tipos de clientes e hóspedes. Portal Sebrae 2 (2014). at <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Hotelaria-tem-v%C3%A1rios-tipos-de-clientes-e-h%C3%B3spedes>>

3 \ Kotler, P. & Keller, K. L. Marketing management. (Prentice Hall, 2012).

4 \ Engel, J. F., Blackwell, R. D. & Miniard, P. Comportamento do Consumidor. (LTC, 2008).

5 \ Monteiro, P. R. R. Personalidade, Compra Compulsiva, Hábitos E Inovação Em Moda: Uma Aplicação Do Modelo 3m De Motivação E Personalidade. (2006).

6 \ Smilansky, S. Experiential Marketing: A practical guide to interactive brand experiences. (Kogan Page Limited, 2009). at <<http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=Ehm2CTUoj1gC&oi=fnd&pg=PR1&dq=Experiential+Marketing:+A+Practical+Guide+to+Interactive+Brand+Experiences&ots=WtacMzAKkL&sig=TT8Up1OyaF1-WR7mBb88ae-zpxKM>>

7 \ Verwijmeren, T., Karremans, J. C., Stroebe, W. & Wigboldus, D. H. J. The workings and limits of subliminal advertising: The role of habits. J. Consum. Psychol. 21, 206–213 (2011).

8 \ Broyles, S. J. Subliminal Advertising and the Perpetual Popularity of Playing to People's Paranoia. J. Consum. Aff. 40, 392–406 (2006).

9 \ Ariely, D. Predictably irrational: the hidden forces that shape our decisions. (HarperCollins, 2008).

10 \ Mlodinow, L. Subliminar: Como o inconsciente influencia nossas vidas. (Zahar, 2013). at <<https://books.google.com.br/books?id=EtZZjjWZ4f0C>>

11 \ Lindstrom, M. Buyology: Truth and Lies About Why We Buy. (Crown Publishing Group, 2008).

12 \ Marcos, C. Administração de marketing no Brasil. (Elsevier, 2009). at <<http://books.google.com/books?hl=pt-BR&lr=&id=IC6WmnO-V4kC&pgis=1>>



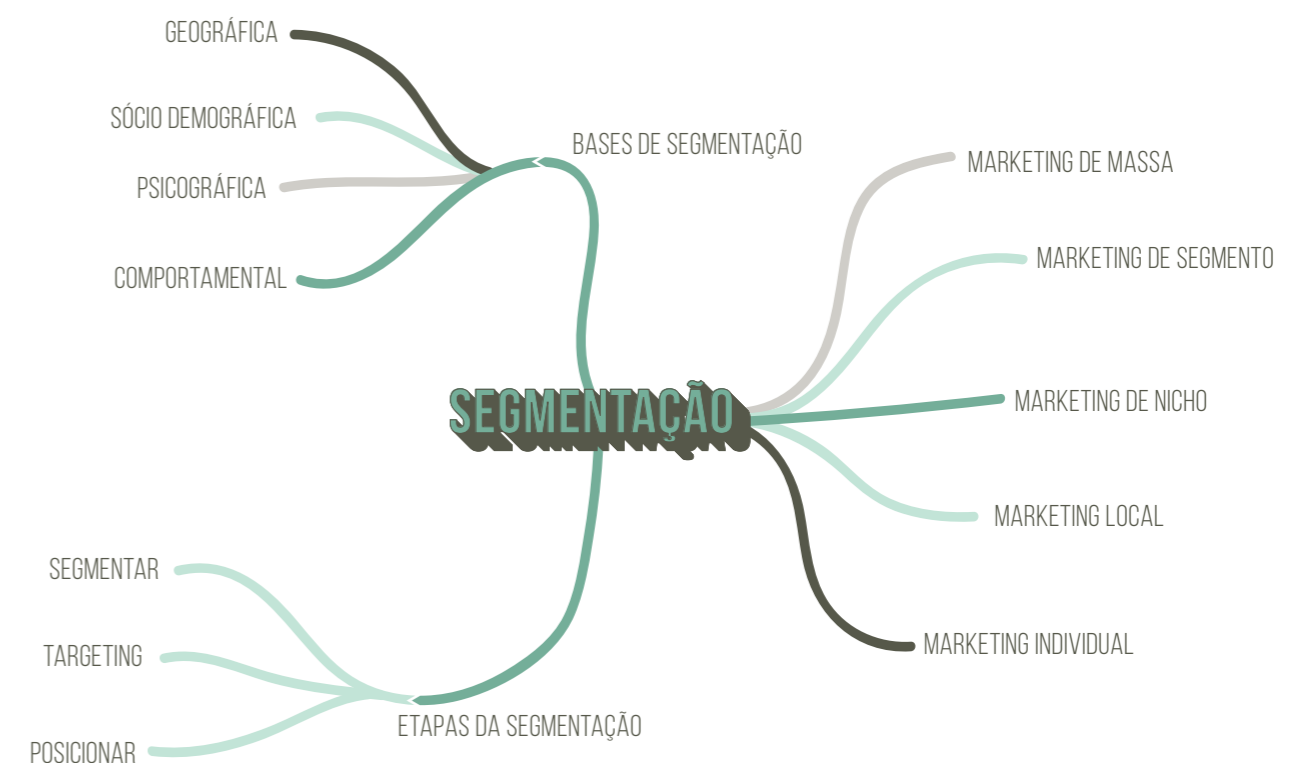
### DÊ UMA OLHADA...

Neste capítulo abordamos o coração do marketing: o comportamento do consumidor. Vimos quais são os principais fatores que influenciam a forma pelo qual escolhemos, utilizamos e descartamos produtos e serviços, bem como a importância de se conhecer o comportamento dos seus clientes para criar estratégias que consigam satisfazer de maneira superior suas necessidades e desejos. No próximo capítulo veremos como esse conhecimento será útil para que o gestor escolha o público-alvo das suas ações, identificando os segmentos de mercado mais atrativos e que podem ser melhor atendidos pela organização.

# 5

## IDENTIFICAÇÃO E SELEÇÃO DE MERCADOS –ALVO

Olá! No capítulo anterior vimos que o comportamento do consumidor é elemento central na definição de uma estratégia de marketing. Você também viu que as pessoas diferem muito no jeito de pensar e agir, bem como nos seus recursos físicos e financeiros. Neste capítulo veremos como identificar e analisar diferentes perfis de clientes é fundamental para criar uma boa estratégia de marketing. Mais que isso: veremos que a empresa deverá escolher um ou mais públicos para atender e criar uma estratégia voltada para estes segmentos.



## PRA COMEÇO DE CONVERSA...

Nos últimos anos observamos que no Brasil surgiu o que os meios de comunicação e o governo tem chamado de uma nova classe média. Devido ao crescimento da economia na década passada, aumento do salário mínimo, criação de programas de transferência de renda e uma política de maior disponibilidade de crédito para o consumo de bens duráveis e imóveis, surgiu o que se chamou de uma nova classe média. Muitas empresas começaram a direcionar seus esforços para atender este novo público<sup>13</sup>, em vários mercados, como no varejo, na construção civil, na educação superior e no setor automobilístico.



Percebendo esta oportunidade de mercado, grandes empresas começaram a investir neste público oferecendo produtos direcionados aos consumidores de baixa renda<sup>14</sup>. Esta mesma tendência foi percebida pelas MPEs, que perceberam o crescente potencial dos públicos de baixa renda (classes C, D e E). E este público tem um padrão de consumo muito dinâmico, apesar das semelhanças com o padrão de consumo das classes mais altas. Além do crescimento da nova classe média e o maior poder aquisitivo da população mais pobre, o maior foco nestas classes se deve também ao aumento da concorrência nas classes A e B<sup>15</sup>.

Vemos que muitas empresas estão escolhendo atender um novo perfil de público, com o qual ainda não estavam acostumados a lidar. No capítulo anterior começamos falando que cada perfil de consumidor tende a agir de uma determinada maneira. Neste capítulo veremos que para criar uma estratégia de marketing efetiva é necessário não somente entender o comportamento do consumidor, mas saber identificar diferentes perfis dentro do seu público, analisando a atratividade deste público e criando uma oferta que seja capaz de atender as necessidades daquele público selecionado. Isso é veremos ao estudo o conceito de segmentação de mercado, respondendo as seguintes perguntas:

- Quais são os diferentes níveis de segmentação de mercado?
- Como uma empresa pode dividir um mercado em segmentos?
- Quais são os requisitos para uma segmentação eficaz?
- Como uma empresa deve selecionar os mercados-alvo mais atrativos?

## \ 5.1 \ INTRODUÇÃO

Como vimos no capítulo sobre comportamento do consumidor, podemos dizer que o consumo está presente em todos os aspectos da nossa vida<sup>16</sup>. Não é difícil perceber que às vezes queremos sempre mais e mais coisas para ser felizes, e as empresas, sabendo disso, criam produtos e serviços cada mais complexos e sofisticados para atender nosso gostos e desejos que se tornam dia a dia mais elaborados. Como todo mundo é diferente é notável que fosse muito difícil uma empresa criar uma oferta que satisfaça todos os clientes em um mercado. Afinal, nem Jesus Cristo conseguiu agradar todo mundo!

Mas se a empresa não pode atender todo mundo, quem nós devemos atender? Quais são os perfis típicos de clientes que existem no mercado? Quais as características de cada um destes públicos-alvo potenciais? O que eles esperam de produto? E quais deles podemos atender de forma mais efetiva e, também, com algum lucro? Estas são algumas perguntas que mostram a importância do conceito de segmentação de mercado, assunto que vamos falar um pouquinho neste capítulo.

## \ 5.2 \ O QUE É SEGMENTAÇÃO DE MERCADO?

### \ SEGMENTAR \

Significa dividir o mercado em fatias e avaliar a atratividade e capacidade de atender os segmentos no longo prazo.

Segmentar significa dividir o mercado divide em fatias e avaliar a atratividade e capacidade de atender os segmentos no longo prazo. O objetivo da análise de segmentação é apoiar a definição dos públicos que a empresa buscará atender com seus produtos e serviços<sup>3</sup>. De forma genérica, podemos definir um segmento de mercado como "grupo de clientes que compartilham um conjunto semelhante de necessidades e desejos"<sup>3</sup>. Para realizar esta divisão do mercado temos que partir da premissa de que existem consumidores com perfis de necessidades e desejos distintos e que estes grupos irão agir de forma diferente aos estímulos de marketing de uma empresa<sup>17</sup>. Na verdade se todos os consumidores fossem iguais não faria sentido pensar em criar produtos e serviços diferentes<sup>18</sup>.

Hoje vivemos um momento de culto a individualidade e da aceitação da diversidade, sendo natural que aconteça uma diversificação dos interesses, desejos e necessidades das pessoas. Como as pessoas são diferentes em suas motivações e comportamentos é necessário criar produtos cada vez mais específicos e customizados para atender as mais variadas necessidades e desejos. Assim o objetivo da segmentação de mercado é identificar grupos de consumidores com motivações e características relativamente similares, mas que, ao mesmo, os diferentes grupos criados tenham gostos diferentes entre si<sup>19</sup>.

### \ 5.3 \

## NÍVEIS DE SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

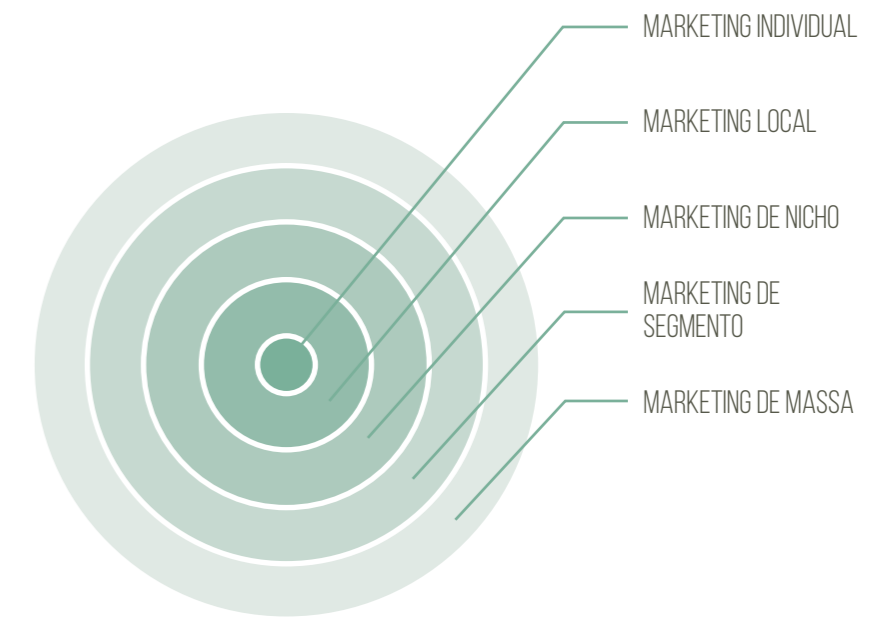


Cada vez mais empresas adotam níveis mais específicos de segmentação de mercado.

Quando se fala em segmentação de mercado uma empresa pode atuar em diferentes níveis. O primeiro nível de segmentação seria, na prática, não segmentar o mercado. Isso é o que chamamos de **marketing de massa** ou marketing indiferenciado. Por mais que parece estranho, muitas marcas reconhecidas por seu sucesso atuam, em muitos aspectos, com o marketing de massa. É o caso do refrigerante Coca-Cola. Ele é um produto para todos, cuja essência (o refrigerante) é o mesmo independente do público ou região. O marketing de massa permite que a empresa tenha economias de escala (vender altos volumes e reduzir custos operacionais) que podem superar os ganhos potenciais para fazer diversas fórmulas, embalagens, marcas e apelos da comunicação para vários públicos. O marketing de massa também é mais comum e efetivo em mercados novos em que os gostos e preferências dos consumidores ainda não estão plenamente desenvolvidos. No entanto, o marketing de massa é muito arriscado, pois se perde a afinidade com diferentes públicos e concorrentes podem se tornar mais atrativos por oferecer ofertas mais adequadas para os inúmeros segmentos existentes. Para equilibrar os riscos e benefícios do marketing de massa, muitas empresas adotam o marketing de massa, relacionando as estratégias de marketing local (veremos adiante) ou com alguns elementos do Mix de marketing diferenciados de acordo com o perfil do público ou o contexto da campanha. As campanhas do refrigerante Coca-Cola mudam bastante de acordo com a época do ano ou mídia utilizada, refletindo diferentes públicos que a empresa espera focar. Claro que mesmo estas adaptações podem ser pouco efetivas em um contexto de tanta individualidade e diversidade. Por isso cada vez mais empresas adotam níveis mais específicos de segmentação de mercado.

O **marketing de segmento** é aquele em que já se considera grandes divisões do mercado total, de acordo com características como preferências, hábitos, personalidade e estilo de vida. Um segmento costuma ser uma fatia relativamente grande do

\ FIGURA 6 \ NÍVEIS DE SEGMENTAÇÃO DE MERCADO



### \ SEGMENTO \

Costuma ser uma fatia relativamente grande do mercado, que apresenta um perfil similar em suas necessidades e desejos

mercado, que apresenta um perfil similar em suas necessidades e desejos. Uma das características do marketing de segmento é que muitos concorrentes potencialmente surgem para os mesmos segmentos, isto é, existe uma competição forte entre empresas que buscam atender um mesmo segmento. Por exemplo, no mercado de Moda várias marcas atuam no segmento de Moda Masculina, Moda Feminina, Infantil e assim por diante. Outra característica do segmento é que existem um número relativamente pequeno de segmentos de mercado: é raro ver empresas que segmentam seu mercado em mais que cinco grupos. Uma das razões é que a medida que o número de grupos cresce, torna-se muito difícil gerenciar várias ofertas e estratégias de marketing distintas, além de se aumentar demais os custos de marketing da empresa. Uma última característica do marketing de segmento é que normalmente as empresas criam uma ou mais ofertas para atender mais de um segmento. O foco em um segmento único é uma opção viável, mas arriscada, especialmente por que, como existe muita concorrência nos segmentos, a empresa corre o risco de perder seu mercado para um novo entrante que supere os benefícios da sua oferta. Isso ocorreu com a Motorola que focou em um segmento único (telefonia) e acabou perdendo espaço para a Apple, Samsung e outros concorrentes, encerrando suas atividades no ano de 2011. Por isso é mais comum as empresas buscarem atuar em vários segmentos de mercado e diversificar sua estratégia quando atua no nível de segmentos de mercado.

Pensando em um nível mais elaborado, temos o **marketing de nicho**. Um nicho de mercado é um grupo menor, normalmente parte de um segmento de mercado, que apresenta características não plenamente atendidas pelas ofertas no mercado. En-



## \ NICHOS \

É um grupo menor, normalmente parte de um segmento de mercado, que apresenta características não plenamente atendidas pelas ofertas no mercado.

tão uma das características dos nichos é seu tamanho reduzido. Isso significa que normalmente existem poucas empresas criando ofertas voltadas para os nichos de mercado, o que significa dizer que a concorrência nos nichos é menor e mais direta. Isso também significa que os consumidores em um nicho acabam por desenvolver uma afinidade maior com a marca/empresa uma destas empresas. Muitas vezes as empresas exploram potenciais benefícios esperados pelos clientes de um segmento de mercado, na esperança de encontrar um nicho que representaria uma oportunidade de mercado. Outra diferença do marketing de nicho é que muitas empresas acabam por se especializar e atender prioritariamente um único nicho de mercado. Atender um único nicho é menos arriscado que atender um único segmento, justamente por que a concorrência é menor, os clientes são mais leais e os grandes competidores podem achar que não vale a pena atender este segmento. Na década de 90 a Coca-Cola literalmente abandonou regiões mais afastadas e os públicos de menor aquisitivo no Brasil, o que, juntamente com outros fatores estruturais, permitiu o crescimento de vários refrigerantes chamados de “Tubaínas” (como Guaraná Jesus, Frevo, Tubaína Orlando, Del Rey, dentre outros) que dominavam pequenos nichos (normalmente nichos locais). Isso permaneceu até a Coca-Cola declarar guerra a estes ocupantes de nichos no final da década de 90.

O **marketing local** é um tipo especial de nível de segmentação, relacionado a ideia de nicho. Muitas empresas adotam o marketing de massa em muitos aspectos da sua estratégia de marketing, mas acabam adotando pequenas diferenças na sua estratégia de acordo com a cidade, região ou país. Por exemplo, a McDonalds abriu sua primeira loja vegetariana do mundo em Nova Deli, na Índia, em respeito à religião local que preconiza que os animais, especialmente a vaca, como um animal sagrado<sup>21</sup>. Também podemos ter um local como um nicho de mercado que apresente oportunidades, tenha poucos concorrentes e seja o foco prioritário de uma empresa. Os refrigerantes locais chamados de tubaínas, basicamente atuavam em regiões restritas, normalmente direcionadas a poucas cidades, estados e conseguindo se destacar nestes locais. Até hoje este é o caso do Guaraná Jesus, que existe somente no Maranhão, mas que foi comprado pela Coca-Cola como parte da estratégia da empresa para barrar o crescimento das tubaínas. Pode-se dizer que muitas pequenas e microempresas atuam em algum nível de segmentação local, especialmente quando os proprietários acabam por conhecer os gostos e preferências e até mesmo o nome da clientela. Este tipo de relacionamento é uma vantagem competitiva que é muito difícil para grandes concorrentes imitar e é incentivado pelo SEBRAE, como, por exemplo, na sua campanha “compre do pequeno”.

O nível final de segmentação de mercado, seria o **marketing individual**. Na prática isso significa que todos os elementos do mix

## \ INDIVIDUAL \

É quando todos os elementos do mix de marketing são customizados para cada cliente. É mais comum em mercados empresariais (B2B).

de marketing são customizados para cada cliente. Apesar das dificuldades de se estabelecer um marketing individual em mercados de consumidores, no ambiente de empresas que vem para outras empresas (business-to-business ou B2B), isso é, muitas vezes a prática mais usual. As fabricantes de navios e aeronaves para fins industriais, muitas vezes organizam todo um negócio para atender cada um dos poucos clientes existentes. Até pouco tempo atrás a Sadia tinha uma unidade de negócio para atender cada um dos seus clientes no mercado empresarial, sendo que ela atendia menos de 10 grandes redes de fastfood no mercado nacional. Apesar de ser mais comum em mercados empresariais, o marketing individualizado também pode ser alcançado em mercados consumidores através do que se chama de customização em massa. Na prática a customização em massa utiliza da tecnologia da informação e sofisticados sistemas de gestão do relacionamento do cliente para criar, ofertas, comunicações e serviços personalizados. Isso significa que a empresa lida com uma infinidade de proposta de valor ligados a uma essência comum que permite ao mesmo ter ganhos de escala e criar especificidades de acordo com os gostos e desejos de cada consumidor.

## \ 5.4 \

### BASES PARA SEGMENTAR O MERCADO CONSUMIDOR

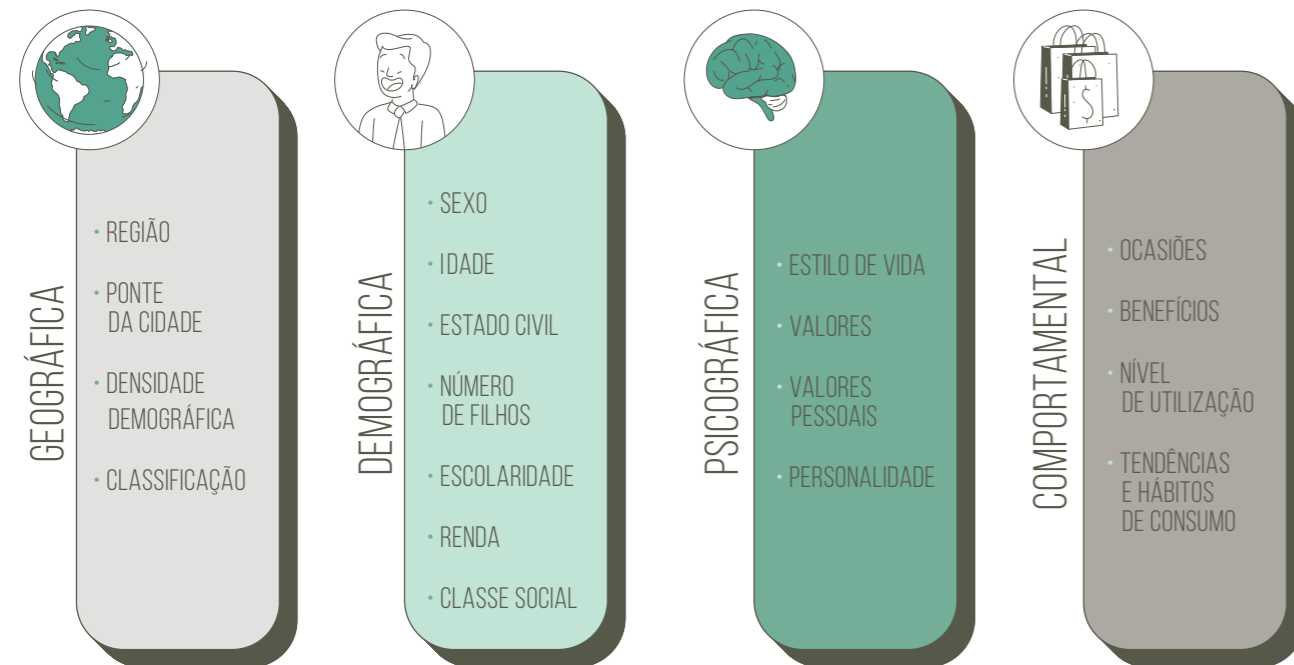
Para segmentar o mercado consumidor é necessário identificar uma variável que potencialmente seja capaz de dividir o mercado em grupos que tenham necessidades e desejos distintos. O primeiro critério para o sucesso na segmentação é a escolha de uma dentre as variáveis escolhidas que sejam capazes de diferenciar o que os clientes procuram e esperam de um produto. Caso a variável selecionada não seja capaz de criar uma boa separação formar grupos homogêneos a qualidade da segmentação estará comprometida.

A forma de segmentação mais usual é escolher uma ou mais características descritivas, como sexo, idade e classe social, e analisar se os grupos formados apresentam diferenças significativas<sup>22</sup>. Assim, o formato mais típico de segmentação gera públicos-alvo como “homens entre 20 e 40 anos residentes na região metropolitana de Belo Horizonte” ou “pessoas de classe A e B que residem ou trabalham em determinada região ou bairro”. Uma das razões para isso é a facilidade de criar e gerenciar os segmentos. Notadamente estas características descritivas normalmente não formam grupos que tem necessidades e desejos muito distintos entre si, especialmente por que os estilos de vida e valores pessoais cada vez mais podem ser encontrados em pessoas com diferentes perfis sócio demográficos. Por isso cada vez mais se faz necessário criar uma segmentação baseada em atitudes e comportamentos, que permitem criar segmentos que desejem dife-



rentes produtos e serviços. Este tipo de segmentação, também chamada de segmentação post hoc, é bem mais difícil de colocar em prática<sup>23</sup> e exige o uso de sofisticadas técnicas estatísticas<sup>24</sup>. Dentre as variáveis que podem ser usadas para elaborar a segmentação de mercado, destacam-se as variáveis sócias demográficas, as geográficas, as psicográficas e as comportamentais.

\ FIGURA 7 \ EXEMPLOS DE VARIÁVEIS SEGMENTAÇÃO SELECIONADAS



A **segmentação geográfica** busca dividir um mercado de acordo com aspectos regionais/locais, tais como país, estado, cidade, região ou bairro. O crescente interesse pelo uso de variáveis geográficas como padrão para criar estratégias de marketing, chamada de Geomarketing<sup>25</sup>, carregam em essência uma base de segmentação geográfica. Uma premissa da segmentação geográfica é que consumidores residentes em uma mesma área partilham necessidades e desejos em comum, mas que diferem de regiões distintas<sup>18</sup>. Em parte estas diferenças emergem de fatores mais naturais, como o clima, relevo, características do solo, o que, em última instância influencia a cultura e os valores locais. Podemos destacar como principais variáveis. Como vimos na seção sobre o marketing local, uma empresa pode ter uma oferta mais genérica válida para diversos territórios, que é adaptada de acordo com o perfil local. Algumas variáveis de segmentação geográfica incluem, além das de localização (país, estado, região ou bairro), outras como densidade demográfica (alta, média, baixa), porte da cidade (grande médio ou pequeno) e clima (tropical, subtropical, montanhoso, etc...). Por exemplo, em um trabalho realizado pelo autor para as Lojas Havan (uma grande rede varejista mais presen-

te no sul do país) se identificou que a temperatura e a altitude em relação ao nível do mar influenciam a venda de ternos e gravatas (em cidades litorâneas e de maior temperatura média, as vendas destes itens são muito mais baixa que na média de toda a rede).

Quando se usa variáveis **sócio demográficas** para segmentação, busca-se basicamente dividir o mercado em grupos de acordo com a idade, sexo, escolaridade, renda, ocupação e classe social. A segmentação demográfica é uma das mais populares formas de segmentação, mas sua capacidade de distinguir necessidades e desejos tem perdido poder ao longo do tempo<sup>26</sup>. Apesar disso é muito mais fácil identificar os segmentos formados, o que facilita a criação e desenvolvimento de estratégias de marketing<sup>18</sup>. As características pessoais que influenciam o comportamento do consumidor, citadas no capítulo anterior, representam outras variáveis potenciais de segmentação típicas neste critério.

Temos também a possibilidade de segmentar os mercados de acordo com o estilo de vida, a personalidade e os valores pessoais, o que chamamos de **segmentação psicográfica**. Muitos estudos aponta que estas variáveis são especialmente úteis para segmentar os mercados, dado que tais variáveis estão muito mais ligadas às preferências e gostos dos consumidores do que questões locais ou demográficas<sup>27</sup>. Por outro lado, colocar em prática esta segmentação é bem mais complicada, e a identificação destes segmentos é bem mais difícil. Por isso seu uso ainda é bem restrito, mesmo em grandes empresas. Por este motivo não teremos um foco maior nestas variáveis.

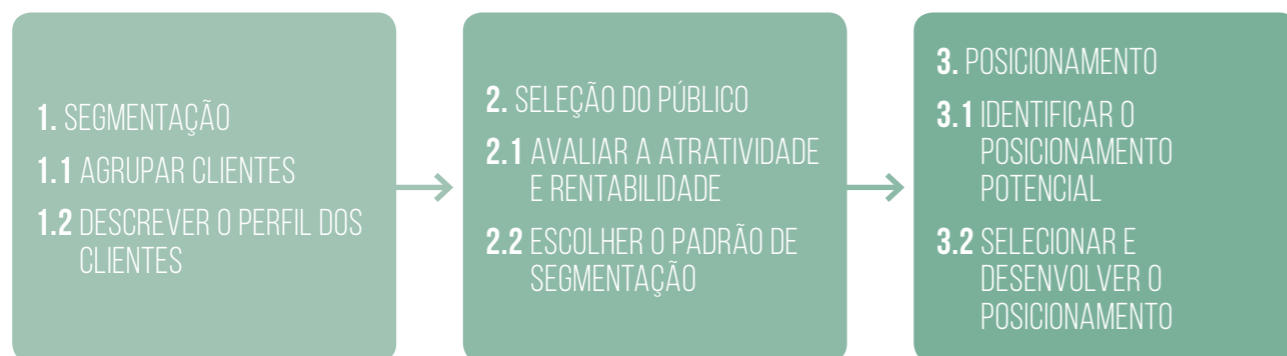
Uma forma muito útil para dividir os mercados é usar a **segmentação comportamental**. Esta variável está muito relacionada a gostos e desejos do consumidor e são relativamente fáceis de classificar e identificar os segmentos. Algumas variáveis de segmentação comportamental são o índice de utilização (os que compram muito ou pouco) status de prontidão (não conhece a marca, conhece a marca, mas nunca experimentou, experimentou a marca, mas não continuou comprando, utiliza a marca esporadicamente, etc...), fidelidade à marca ou tipos de produto adquiridos. Em um trabalho realizado pelo autor para a Posthaus, uma loja de e-commerce com foco na moda feminina, a frequência e os valores anuais gastos pelos clientes com diferentes categorias e marcas, deu origem a seis segmentos de mercado, sendo o mais lucrativo e rentável composto por mulheres que comparavam vestidos de marcas de renome e preços relativamente elevados. Isso fez com a loja decidisse direcionar seus esforços para este segmento, tornando-se ainda mais uma empresa voltada para o público de jovens mulheres.

## \ 5.6 \

### PROCESSO E CRITÉRIO DE SEGMENTAÇÃO EFICAZ

Para se realizar uma segmentação normalmente se realiza um conjunto que se resume na sigla (em inglês) STP, que significa segmentação, escolha do Público-alvo e posicionamento (Segmentation, Targeting and Positioning)<sup>28</sup>. Esta representa a sequência as etapas para se efetuar a segmentação efetiva de mercado.

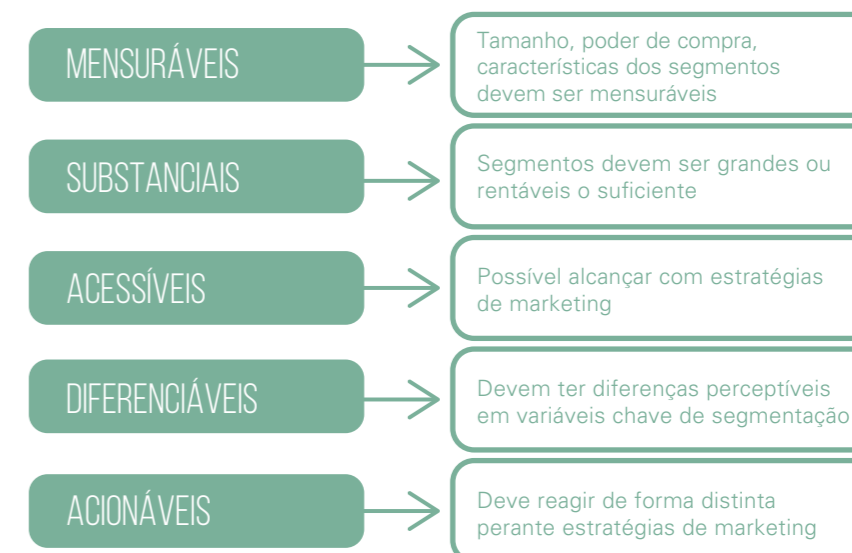
\ FIGURA 8 \ ETAPAS DA SEGMENTAÇÃO: SEGMENTAÇÃO, SELEÇÃO E POSICIONAMENTO



Na primeira fase, de segmentação, iremos realizar duas tarefas. A primeira é encontrar potenciais bases de segmentação do mercado, dentre as já discutidas no capítulo. Neste ponto é importante não somente criar os agrupamentos de clientes, mas criar um perfil geral destes grupos em outras variáveis chave que podem potencialmente explicar as necessidades e desejos destes grupos.

Em sequência deve-se avaliar e selecionar os públicos do alvo que a empresa terá como foco (Targeting). Para isso é importante avaliar tanto a atratividade quanto a rentabilidade potencial dos segmentos. Para avaliar a atratividade leva-se em consideração o tamanho do segmento, o grau de concorrência no segmento, a sua taxa de crescimento e a capacidade de a empresa atender as necessidades e desejos daquele grupo. Uma empresa que tenha uma marca considerada muito popular teria dificuldade em posicionar seu produto para atender o segmento de alto poder aquisitivo, mesmo que este fosse altamente atrativo. Por isso deve-se avaliar se a própria empresa está apta a atender plenamente os segmentos selecionados. Quanto a rentabilidade, é preciso estabelecer o consumo potencial e desenvolver simulações do quanto do potencial de um segmento pode ser alcançado pelas estratégias da organização<sup>29</sup>. O desafio de selecionar um ou mais segmentos-alvo e criar uma estratégia efetiva reside no atendimento de quatro critérios: mensuráveis, acessíveis, substanciais, diferenciáveis e acionáveis<sup>3</sup>.

Fonte:  
<http://i.imgur.com/FM7OSOj.jpg>



\ FIGURA 9 \ CRITÉRIOS PARA SEGMENTAÇÃO EFETIVA

A mensurabilidade remete a capacidade de identificar e mensurar informações sobre o tamanho, potencial e o perfil dos segmentos. As bases sócio demográficas, geográficas e comportamentais, tipicamente são fáceis de mensurar, atendendo bem este critério. A acessibilidade é a capacidade de o gestor criar estratégias direcionadas para cada segmento, ou seja, deve haver diferenças na localização, uso de mídias, padrão de consumo, dentre outras variáveis, que permitam a criação de estratégias que irão atingir aquele segmento de forma mais distinta. A maioria das variáveis sócio demográficas não produzem perfis que diferem muito nestas características o que pesa contra o uso desta abordagem de segmentação. A substancialidade se relaciona ao tamanho dos segmentos, em especial, ao potencial de consumo deste segmento justificar o custo adicional de se criar uma oferta direcionada a este público. De forma geral, segmentos maiores são mais atraentes, mas o custo de atendimento do segmento poderá afetar de sobremaneira esta lucratividade. A diferenciação remete ao quanto os segmentos formados apresentam perfis e comportamentos efetivamente distintos. O fato de homens e mulheres terem necessidades muito diferentes em relação a produtos de higiene e beleza faz com que as empresas busquem produtos com características distintas para atender cada segmento. O fato dos segmentos serem acionáveis indica que os membros de cada grupo irão reagir de forma distinta às estratégias de marketing adotadas. Por exemplo, consumidores ecologicamente conscientes reagem de mais positivamente à características do produto relacionadas também a saúde e bem estar pessoal/familiar, por isso produtos com apelo social e de saúde tendem a ser mais efetivos em produtos que buscam apelar para o lado ecológico dos consumidores<sup>30</sup>.

\ DIFERENCIAÇÃO \  
Remete ao quanto os segmentos formados apresentam perfis e comportamentos efetivamente distintos.

## DESAFIO \

1. Descreva as etapas do processo de segmentação com suas palavras.
2. Quais as diferenças e semelhanças entre os conceitos de marketing local e marketing de nicho.
3. Quais são as principais bases de segmentação de mercado? Dê exemplos de variáveis em cada um dos grupos de variáveis.
4. Por que a segmentação de mercado usando dados demográficos é tão popular? Quais os problemas deste tipo de abordagem para segmentação de mercado?.

## \ APLICAÇÃO PRÁTICA

Se tem um setor que a crise econômica está passando longe é o de beleza! Afinal, quem não quer sair bem na foto? E o mercado de beleza segue crescendo com aumento de 7,5% no faturamento do setor que chegou na casa de R\$ 42 bilhões em 2015. É um mercado ainda dominado por mulheres, tanto como empreendedores (570 mil microempresas do ramo da beleza são administradas por mulheres e cem mil por homens), quanto pelos clientes. Mas as coisas estão mudando. O mercado de beleza masculina cresceu 100% entre 2013 e 2015 segundo o presidente nacional do Sebrae (Luiz Barretto)<sup>31</sup>.

Neste desafio, você deve junto com sua equipe pesquisar sobre o mercado de beleza e saúde no Brasil. Em especial leia com atenção a cartilha “Estudo de mercado – Salões de Beleza” do Sebrae nacional, com atenção ao perfil do público e tendências. Veja também o material “vale a pena montar um salão de beleza?”. Após a leitura:

1. Identifique os principais segmentos de mercado no setor de beleza
2. Descreva as bases de segmentação deste público
3. Faça uma análise da atratividade destes segmentos
4. Selecione um ou mais destes segmentos
5. Defina uma proposta de valor para uma empresa do setor de beleza para atender este público e descreva a estratégia usada pela empresa para posicionar seu produto perante este(s) público(s).



## SAIBA MAIS!

Kotler, P. & Keller, K. L. Administração de marketing. (Prentice Hall, 2006).  
Marcos, C. Administração de marketing no Brasil. (Elsevier, 2009).

## OUTRAS REFERÊNCIAS SOBRE O TEMA:

- 1 \ PRAHALAD, C. K. A riqueza na base da pirâmide. (2010).
- 2 \ Estender, A. C. & Serralvo, F. A. Posicionamento de Marcas para o Topo da Pirâmide Social. Rev. Adm. em Diálogo 11, 118–143 (2008).
- 3 \ SEBRAE. Empresas se voltam para regiões e consumidores de baixa renda. Portal Sebrae 1 (2014). at <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Empresas-se-voltam-para-regi%C3%B5es-e-consumidores-de-baixa-renda>>
- 4 \ Bauman, Z. Vida para consumo: A transformação das pessoas em mercadoria. (Jorge Zahar, 2008).
- 5 \ Kotler, P. & Keller, K. L. Marketing management. (Prentice Hall, 2012).
- 6 \ Baker, M. J. & Hart, S. The Marketing Book. (Elsevier Ltd, 2008).
- 7 \ Schiffman, L. G. & Kanuk, L. L. Comportamento do consumidor. (LTC, 2000).
- 8 \ Hair jr., J. F., Black, W. C., Babin, B., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. Análise Multivariada de Dados. (Bookman, 2009).
- 9 \ Gertner, D., Gertner, R. & Guthery, D. Coca-Cola's marketing challenges in Brazil: The tubáinas war. Thunderbird Int. Bus. Rev. 47, 231–254 (2005).
- 10 \ EFE. McDonald's abre sua primeira loja vegetariana do mundo na Índia. Estadão 1 (2014). at <<http://economia.estadão.com.br/noticias/geral/mcdonalds-abre-sua-primeira-loja-vegetariana-do-mundo-na-india,181959e>>
- 11 \ Oliveira-Brochado, A. & Martins, F. Aspectos Metodológicos da Segmentação de Mercado: base de segmentação e métodos de classificação. Rev. Bras. Gestão Negócios 10, 132–149 (2008).
- 12 \ Hunt, S. D. & Arnett, D. B. Market Segmentation Strategy, Competitive Advantage, and Public Policy: Grounding Segmentation Strategy in Resource-Advantage Theory. Australas. Mark. J. 12, 7–25 (2004).
- 13 \ Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. Multivariate Data Analysis. (Prentice Hall, 2010).
- 14 \ Cliquet, G. GEOMARKETING, Methods and strategies in spacial marketing. (2006).
- 15 \ Roberts, J. A. Green Consumers in the 1990s : Profile and Implications for Advertising. J. Bus. Res. 36, 217–231 (1996).
- 16 \ Demby, E. H. Psychographics Revisited : The Birth of a Technique. Mark. Res. 6, 26–29 (1989).
- 17 \ ROCHA, A. DA, FERREIRA, J. B. & SILVA, J. F. DA. Administração de Marketing: Conceitos, Estratégias & Aplicações. (Editora Atlas, 2012).
- 18 \ McDonald, M. & Dunbar, I. Market Segmentation: How to do it, How to profit from it. (Elsevier, 2004).
- 19 \ Monteiro, P. R. R. Estratégia de Segmentação de Consumidores Ecologicamente Conscientes. (2010).
- 20 \ Bonner, W. Mercado de beleza continua a crescer no Brasil, mesmo com crise. (2015).



## DÊ UMA OLHADA...

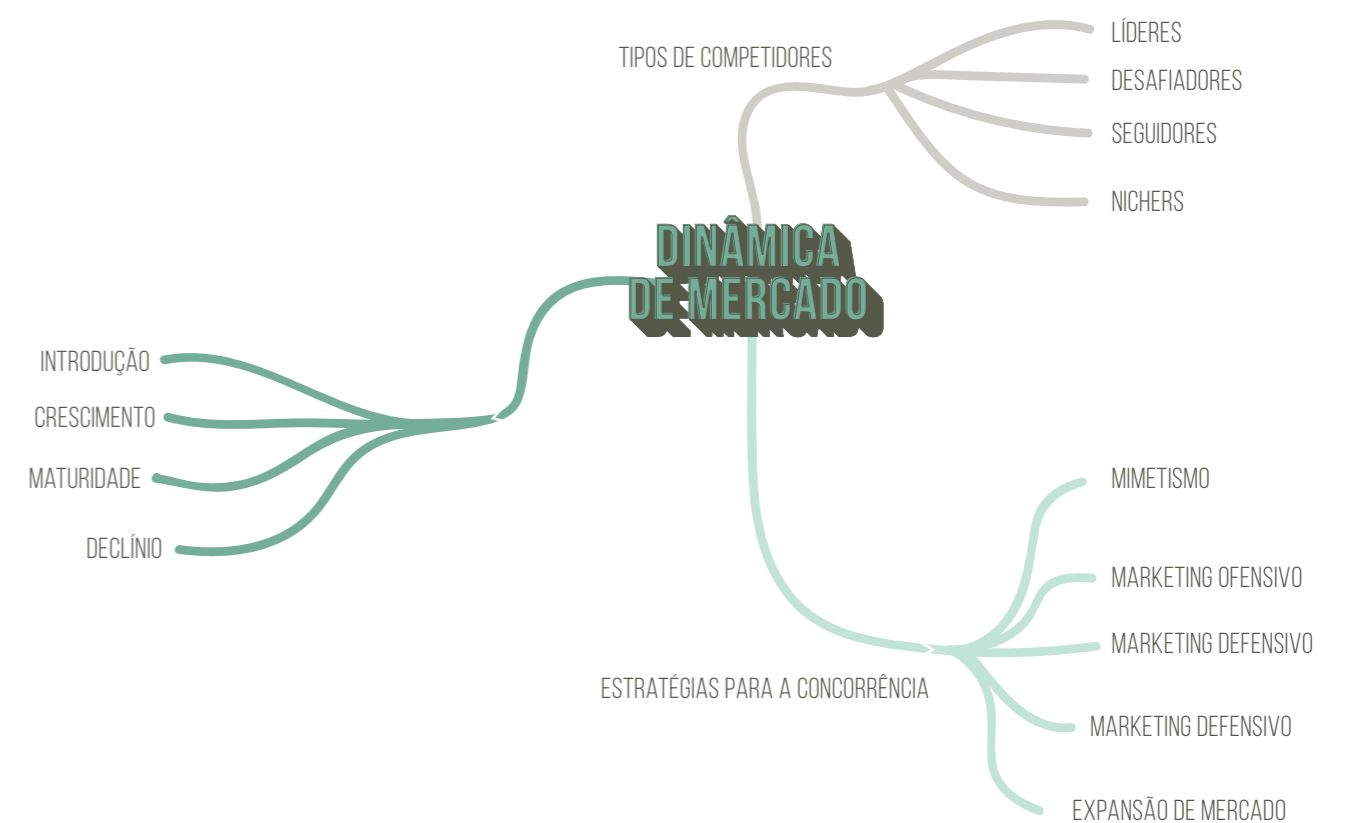
A segmentação de mercado é uma forma de dividir o mercado da empresa em grupos de clientes que tem necessidades e desejos similares para que o gestor possa selecionar o seu público-alvo e desenvolver um posicionamento atraente para esse público. No próximo capítulo fechamos a importante etapa do contexto em que se dá a construção da estratégia de marketing, em que devemos

analisar tanto a concorrência quanto o estágio de maturidade do setor ou produto oferecido pela empresa. Juntando essas informações você estará apto para começar a desenhar as suas ações de marketing e colocar a mão na massa.

# 6

## CONCORRÊNCIA, POSICIONAMENTO E O CICLO DE VIDA DO PRODUTO

Aqui você vai como é importante entender e analisar seus concorrentes e definir qual o estágio evolutivo do seu setor e principais produtos e ser viços, usando o conceito de Ciclo de vida do produto. enquanto nos capítulos anteriores a ênfase da análise estava nos clientes e no público-alvo, aqui vamos direcionar nossa atenção para entender e criar estratégias para lidar com os concorrentes e ajustar a empresa a maturidade do setor. Boa leitura!



## PRA COMEÇO DE CONVERSA...

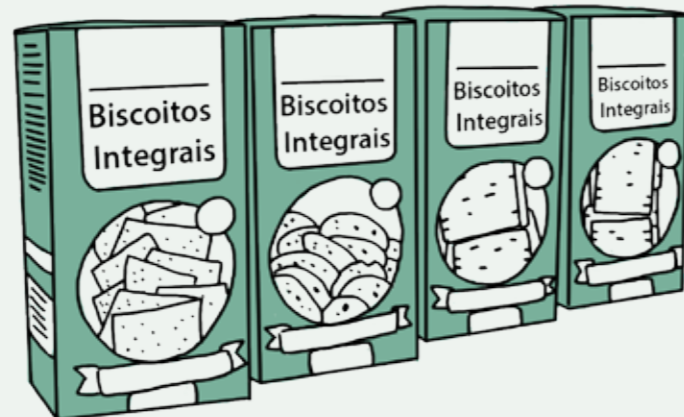
Em Belém do Pará os biscoitos da marca Veggano, de especialidade vegetariana, foram montados pela empreendedora Ina Pantoja. Ela iniciou sua carreira com vendas de porta em porta e, depois de trabalhar em um restaurante vegetariano, acabou se interessando pela alimentação saudável, decidindo pela abertura do negócio. A partir de uma análise do mercado consumidor e do cenário, uma nova proposta de design foi realizada usando uma consultoria de imagem e embalagem do Sebraetec. “Como resultado, nossas embalagens transmitem uma aparência de produto bom, com produção organizada, contendo informações. Hoje temos uma marca que está sendo reconhecida, criada pelo Sebraetec”<sup>32</sup>. Os ganhos da embalagem também melhoraram a produtividade e diminuíram as perdas.



### DICA \



Veja mais sobre o caso no vídeo “Design de embalagem: um caso de branding em alimentos integrais” disponível em <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Design-de-embalagem:-um-caso-de-branding-em-alimentos-integrais>



Veja também o vídeo completo do SEBRAE-TEC em <https://youtu.be/EcNVLmGm0z8>

A busca por estilos de vida mais saudáveis é uma tendência muito forte nos tempos atuais. Vários setores têm surgido para atender demandas relacionadas a saúde, beleza e bem-estar, de forma geral. Alguns setores que surgiram a partir desta tendência já têm se solidificado, com aumento expressivo da competição, o que demanda melhorias nos produtos serviços e atendimento ao consumidor, como é o caso do setor beleza e estética. Neste setor, não somente o número, mas principalmente a sofisticação dos produtos, soluções e serviços e, por consequência, da concorrência, não param de crescer<sup>33</sup>.

Outros setores ainda estão engatinhando e, ao mesmo tempo em que a concorrência é limitada, os novos empreendedores têm muita dificuldade de fazer seu produto aparecer e ser aceito no mercado, bem como definir as melhores práticas de produção, distribuição e marketing. No exemplo de biscoitos da Veggano, fica bem claro como a proposição de uma oferta inovadora para atender a uma demanda em crescimento, requer muita criatividade e capacidade de gestão para fazer a empresa decolar.

Notamos que a tendência a preocupação com a saúde e a beleza representam oportunidades crescente para diferentes empreendedores. Ao mesmo tempo estas oportunidades ocasionam um aumento da competição que precisa ser cuidadosamente analisada se você espera se destacar no mercado. Assim estes serão os assuntos abordados neste capítulo, no qual tentaremos responder as seguintes questões:

- Quais são os tipos de concorrência enfrentadas e sua forma de atuação?
- Quais estratégias de marketing são adequadas em cada estágio do ciclo de vida do produto?

## \ 6.1 \ INTRODUÇÃO

O objetivo de todo empresário é prosperar em meio a concorrência e as mudanças que ocorrem no mercado. Os mercados evoluem e amadurecerem seja por mudanças sociais, culturais ou tecnológicas, seja pela ação da concorrência. E as empresas precisam estar cientes e atentas a estes movimentos para não “comer mosca” e perder sua capacidade de atender seus “públicos-alvo” ao longo do tempo. Como as condições competitivas mudam você precisa estar atento a tudo que seus concorrentes fazem e as principais tendências no seu setor de atuação se quiser continuar competindo em um mercado. Neste capítulo examinaremos como os comerciantes profissionais de marketing podem gerenciar sua oferta considerando não somente os concorrentes locais e globais, mas também a maturidade do seu produto, serviço ou setor de atuação.

## \ 6.2 \ ANALISANDO E IDENTIFICANDO OS CONCORRENTES

Um ponto central na análise da concorrência é a identificação dos principais concorrentes da empresa. É comum empreendedores dizerem algo como “meu produto é único, especial e totalmente diferente! Por isso não temos concorrentes.” Que grande enga-

no! Primeiro porque a concorrência não ocorre somente de forma direta entre produtos similares. A concorrência pode ocorrer entre produtos similares (TAM versus Azul), pelo atendimento de uma necessidade similar (companhias aéreas versus transporte rodoviário) até por necessidades conflitantes (“viajar” usando o serviço de uma companhia aérea versus “poupar” usando o serviço de uma corretora de investimentos).

Se você for mais além poderia pensar que todas as empresas que competem por recursos escassos de um mesmo público são de certa forma concorrentes.

Neste caso, em algum grau todas as empresas que atendem um público são concorrentes entre si (você pode gastar dinheiro saindo com amigos ou comprando livros, portanto, a editora de livros estaria concorrendo com o cinema, empresas de videogames, etc...). Veja que algum concorrente sempre existirá!

Claro que é impossível listar todos os concorrentes em um mercado. Por isso você lista aqueles concorrentes mais diretos ou mesmo indiretos que irão exercer mais influência no sucesso do seu negócio. Por isso seria importante refletir quais concorrentes irão afetar decisivamente sua empresa. Isso significa, muitas vezes, pensar além de questões geográficas e regionais. Seu maior concorrente pode ser um exportador Chinês localizado a milhares de quilômetros de distância! Por isso reflita além daquele seu local e momento atual!

### \ 6.3 \ TIPOS DE COMPETIDORES

Em um dado mercado teremos potencialmente quatro grupos de concorrentes disputando a atenção dos clientes: 1) os líderes de mercado; 2) desafiadores; 3) seguidores; 4) “nichers”. Cada um dos tipos de concorrentes tenderá a ter um perfil e comportamentos típicos. Por isso é relevante ao relacionar os principais concorrentes da sua empresa, identificar qual o perfil destes para traçar quais são suas ações e estratégias principais.

Os **líderes de mercado** são empresas de grande porte, já estabelecidas, com grande número e unidades, filiais ou pontos de vendas, normalmente de base nacional ou internacional. Os líderes normalmente são campeões em participação de mercado, detendo sozinhos a parte considerável das receitas ou volume de vendas de um setor. A Coca-Cola, a Apple e a Microsoft são exemplos de empresas que são líderes de mercado em seus setores de atuação. Muitas vezes o melhor caminho para um líder

### \ DESAFIADORES \

São empresas que tem recursos (financeiros e de marketing) e interesse em bater de frente com os líderes de mercado.

crescer é expandir a demanda total do mercado. Isso significa que muitas vezes os líderes irão ignorar concorrentes menores e mesmo deixar uma certa fatia do bolo para pequenos competidores que atuam em nichos específicos de mercado. Como os líderes tendem a construir importantes economias de escala, vendendo altos volumes e diluindo seus custos fixos, é normalmente que eles busquem se defender ameaças de concorrentes que venham a tomar sua participação de mercado. Este foi exatamente a decisão de Coca-Cola ao contra atacar a expansão das tubainas no início dos anos 2000.

Os **desafiadores** são normalmente empresas que tem recursos (financeiros e de marketing) e interesse em bater de frente com os líderes de mercado. No mercado de refrigerantes a Pepsi é uma desafiante, principalmente nos EUA. Novos entrantes em mercados maduros costumam ser classificados também com desafiantes. Muitos pequenos empresários acabam entrando em um novo mercado como desafiadores de outros comerciantes já estabelecidos na região. Alguns setores de serviços e comércio podem ser tão fragmentados em alguns bairros ou cidades que, pela inexistência de um líder claro e pela equivalência nos recursos dos competidores, grande parte das empresas seriam desafiantes. Para um desafiante ser bem-sucedido ele precisa ter capacidade e disposição para bater de frente com o líder ou tentar alcançar uma posição de liderança. Se existe um líder de mercado, por natureza ele tenderá a se defender os ataques do desafiante, o que significa que ficar em segundo lugar será um permanente risco. Se no mercado analisado não existem líderes de mercado, se tornar o líder é a única forma de criar barreiras à entrada que impeçam que outros competidores fortes em outras regiões se interessem pelo seu mercado. Este caso é muito comum nas MPEs, que sempre devem buscar se estruturar melhor e ganhar confiança e aceitação nas regiões em que atuam (se tornam, de certa forma, líderes nestes locais) para minimizar os ataques de grandes competidores.



Em um mercado sempre existem competidores que não conseguem ofertas tão positivas quanto dos líderes e desafiadores de mercado. Estes tipicamente são chamados de **seguidores** que tem como características tentarem imitar as principais fontes de vantagem competitiva das empresas líderes. Os seguidores podem tomar recursos valiosos dos líderes de mercado e, em alguns casos, a ameaça exercida pelos seguidores pode chamar a atenção de líderes e desafiadores. Com isso ações incisivas podem ser usadas na tentativa de desbancar estes seguidores. Por outro lado, alguns seguidores podem se tornar fortes e passar a inovar em relação a líderes de mercado, o que lhe permitirá alcançar a posição de desafiadores do mercado ao longo do tempo.

Por fim, têm-se os ocupantes de nichos de mercado, denominados de Nichers. Muitas pequenas e médias empresas podem ser classificadas como ocupantes de nichos de mercado, especialmente quando se especializam em determinados públicos ou regiões. Normalmente os nichers ocupam pequena parcela do mercado total e chama pouca atenção de líderes e desafiadores. Alguns deles podem preencher lacunas não alcançadas pelos seguidores.

## 6.4 LIDANDO COM A CONCORRÊNCIA

Um dos grandes desafios ao lidar com a concorrência na realidade Brasileira é a concentração dos mercados. Cada vez mais, grandes competidores, que atuam com mais eficiência operacional, acesso facilitado ao crédito, capacidade de atração e retenção de talentos ou mesmo influência política para aprovar leis e regulamentos que os beneficiem, tem dominado a maior parte dos mercados.

Na prática isso significa uma menor produtividade das MPEs quando comparadas às média e grandes empresas (MGEs), especialmente por que elas trabalham com equipamentos e maquinário menos modernos, utilizam mão de obra de menor qualificação, possuem menor escalas de produção e tem menor escopo geográfico de atuação<sup>34</sup>.

O que as pequenas empresas podem fazer para obter sucesso neste cenário? A cartilha “Como enfrentar grandes concorrentes” do SEBRAE apresenta boas dicas sobre o assunto. Uma delas é a busca de parcerias e associações de compradores, que permitam, através de compras/negociações coletivas e logística integrada obter melhores condições competitivas. Além disso, os pequenos podem desenvolver um relacionamento e proximidade com o cliente que as grandes empresas não conseguirão. Para isso o proprietário ou gestor da MPE precisa desenvolver um ca-

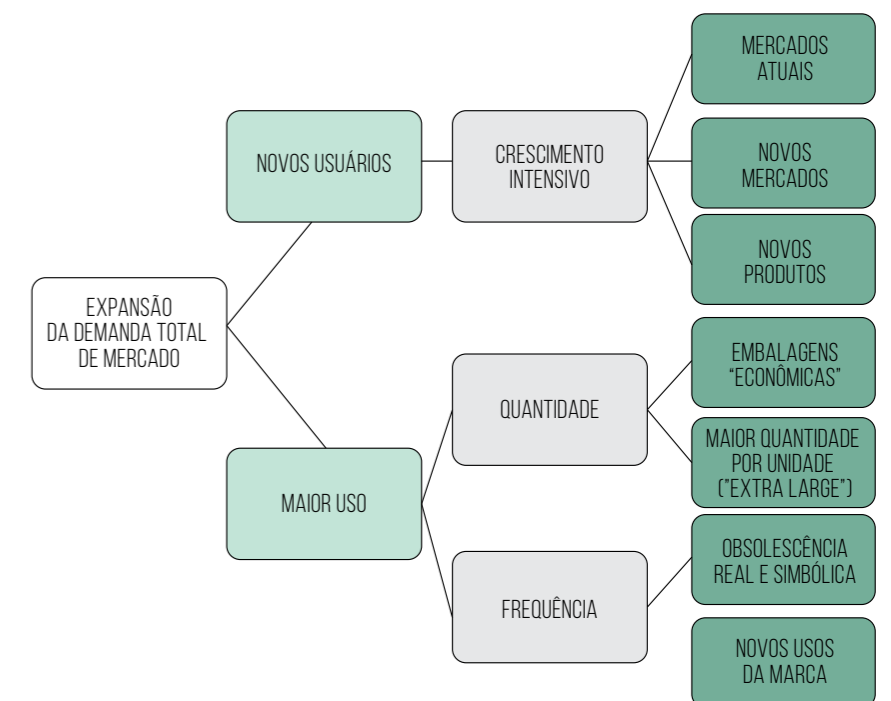
risma, proximidade e conhecimento do seu público-alvo, que não seria muito difícil para grandes competidores. Leia a cartilha e entenda um pouco mais sobre o que pode ser feito.

Após uma boa análise do cenário e da identificação dos principais concorrentes, deve-se listar os principais fortes e fracos dos concorrentes e da própria organização<sup>35</sup>. Isso pode ser feito ao mesmo tempo em que se realizar a análise SWOT (FOFA), conforme citamos em capítulos anteriores. Após identificar as forças e fraquezas dos concorrentes deve-se buscar antecipar suas ações e estratégias principais, tendo em vista a análise e de seu comportamento passado. Em especial deve-se ter atenção sobre como as estratégias atuais e potenciais de cada concorrente podem afetar a empresa. Esta análise que permitirá identificar estratégias mais efetivas para lidar com a concorrência em um mercado. Listaremos abaixo algumas estratégias relacionadas a diferentes tipos de concorrentes.

## EXPANSÃO DA DEMANDA TOTAL

Nesta abordagem o foco principal do concorrente é aumentar a demanda total de um mercado. Ela é aplicada quando a competição não é agressiva, o mercado já se encontra estabilizado e o mercado não está muito saturado. Os líderes de mercado são os principais agentes a realizar esta estratégia<sup>3</sup>, mas ela pode ser adotada em situações em que vários competidores atuam em relativa harmonia em mercados ainda novos.

FIGURA 10 ESTRATÉGIAS DE EXPANSÃO DO MERCADO





A expansão de mercado pode se dar pelo aumento do número de usuários, utilizando estratégias de crescimento intensivo descritos no capítulo de estratégia de marketing. Uma forma alternativa de expandir a demanda total é aumentar o uso, seja pelo aumento da quantidade consumida (ex: embalagens “econômicas” de Doritos tamanho família) ou pelo aumento da frequência de compra (por meio de obsolescência programada ou busca de novos usos para o produto).

## MARKETING PROATIVO

Uma estratégia de marketing proativo é usada prioritariamente por líderes de mercado que identificam e aproveitam tendências culturais e tecnológicas para reinventar seu mercado antes que os concorrentes o façam. Muitas vezes uma líder busca manter sua liderança antecipando às mudanças e criando novas ofertas que revolucionam o mercado antes de seus concorrentes. Algumas empresas que focalizam somente as necessidades atuais dos clientes, como ocorreu com a Nokia, acabam por deixar de entender as mudanças dos consumidores e ficam por trás na competição.

\ FIGURA 11 \ MARKETING PRÓ-ATIVO VS MARKETING REATIVO



A IBM usou a chamada antecipação responsiva ao deixar de ser uma empresa de hardware para se tornar uma empresa de serviços antes que seu mercado original se tornasse ameaçado. A criação de uma oferta completamente nova para aproveitar uma

tendência, como no desenvolvimento dos refrigerantes H2O! é chamada de antecipação criativa, pois a empresa desenvolve uma nova oferta para atender de forma inusitada preferências e gosto dos consumidores que começam a aparecer. Note que na antecipação responsiva a empresa somente se adapta a tendência, mas ela em si não é o agente de mudança. O marketing pró ativo é especialmente útil em mercados que sofrem muitas mudanças tecnológicas ou culturais, mas é muito difícil conceber uma organização voltada para a transformação constante.

## MARKETING DEFENSIVO

No marketing defensivo a empresa busca se defender de ataques atuais ou iminentes de um concorrente, buscando desviar a atenção do concorrente, reduzir a probabilidade ou diminuir a intensidade de um ataque. Algumas abordagens de marketing defensivo incluem: 1) construir uma marca forte e um bom relacionamento com os clientes (defesa de posição); 2) eliminar os pontos fracos da empresa que poderia ser vulneráveis a ataques potenciais (defesa de flanco); 3) adotar um ataque preventivo antes que o concorrente inicie o embate direto (defesa antecipada); 4) fazer um embate direto caso tenha recursos para bater de frente com o concorrente (ataque contra ofensivo); 5) atacar um concorrente potencial em outro setor ou região, por meio da diversificação e diferenciação da oferta, antes que este possa avançar para o mercado cativo da empresa (defesa móvel) ou; 6) defesa por retração, quando o competidor se retira do negócio em que verifica que irá certamente perder para proteger outros negócios ou posições relevantes<sup>3</sup>.

## ESTRATÉGIAS OFENSIVAS

As estratégias ofensivas são usadas principalmente por desafiantes de mercado que buscam ganhar mercado de um líder, mas também se aplicam a setores onde não existe um líder claro. Esta estratégia ofensiva pressupõe que um dos competidores irá tentar ganhar mais espaço frente aos concorrentes, na expectativa de se destacar dos demais. Uma primeira alternativa é fazer um ataque frontal (similar ao ataque contraofensivo, mas neste caso o atacante está em posição de desvantagem de recursos) que poderá ser viável se houver certo equilíbrio entre o desafiante e o desafiado (normalmente um líder). Na maioria das MPEs esta não é uma boa ideia, dado que elas tem recursos limitados e maiores riscos que empresas maiores e com mais tempo de mercado. Alternativamente pode-se buscar os pontos fracos de concorrentes já estabelecidos e criar uma oferta e estratégia que consigam conquistar clientes não satisfeitos com os serviços prestados pelas empresas existentes (ataque de flanco). Outra alternativa é

usar um ataque de cerco que significa uma série de ações coordenadas para sobrepujar o concorrente sem o atacar em seu ponto forte principal. Uma característica do ataque de cerco é que ele é mais sutil e muitas vezes passa despercebido pelo competidor até que ele já tenha ganhado folego e seja difícil de ser combatido. Uma possibilidade é diversificar e inovar em mercados potenciais do concorrente principal antes que ele o faça (ataque de by-pass).

## ESTRATÉGIAS MIMÉTICAS

Estratégias miméticas representam tentativas de reproduzir ou copiar as principais fontes de vantagem competitiva das empresas dominantes em um setor. O mais usual é que empresas seguidoras adotem esta estratégia, pois faltam a elas os recursos para bater de frente com líderes e desafiantes. Uma estratégia mimética popular é a produção e comercialização de produtos falsificados (ou falsificação), o que é crime e não deve ser pensada como uma ação de marketing genuína. Outras empresas adotam a clonagem das marcas principais, fazendo produtos que aos olhos do consumidor são idênticos aos produtos originais. Na prática uma clonagem engana tanto os concorrentes quanto os clientes, enquanto na falsificação tipicamente o consumidor sabe que não está adquirindo um produto original. A rede 13R é um exemplo de empresa que realiza a clonagem no Brasil. Não precisa dizer que esta estratégia é antiética e deve ser evitada também. Uma estratégia mimética comum é a imitação, em que o seguidor se apropria de alguns elementos de empresas líderes (como cores, estilos, cardápio, etc.), mas neste caso fica claro ao cliente as diferenças da imitação para o original e não existe uma tentativa de genuína da marca imitadora se passar pela marca original (diferentemente da falsificação). Alguns seguidores podem se tornar hábeis e efetivos na reprodução das vantagens competitivas de líderes de mercado, ao passo de se tornar desafiantes em um mercado. Essa abordagem se chama adaptação. A Samsung iniciou sua competição contra a Apple como uma imitadora, mas com o passar do tempo desenvolveu competências que permitem a empresa bater de frente ou mesmo vencer a Apple em muitos mercados.

## \ 6.6 \ CICLO DE VIDA DO PRODUTO

Não somente a atuação da concorrência irá afetar a dinâmica em um mercado, mas também a própria maturidade do setor como um todo. À medida que os setores se tornam mais maduros ou evoluem existe uma tendência a mudar o padrão/intensidade da concorrência, se aperfeiçoam processos produtivos/logísticos (re-

### \ MATURIDADE \

À medida que os setores se tornam mais maduros existe uma tendência a mudar a intensidade da concorrência. Se aperfeiçoam processos produtivos e logísticos, os produtos se tornam mais sofisticados e os clientes mais exigentes.

### \ CICLO DE VIDA \

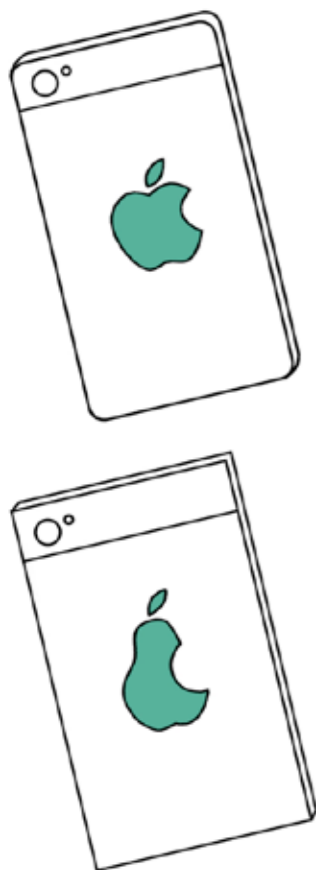
Um setor (ou produto) tem um padrão de vida e desenvolvimento similar aos dos seres vivos, que propõe a existência de quatro fases: introdução, crescimento, maturidade e declínio.

duzindo custos), os produtos/marketing se tornam mais sofisticados e os clientes mais exigentes. Tudo isso em conjunto revela que é necessário entender o estágio de evolução do setor e sua influência sobre o modo de pensar e colocar para funcionar a estratégia de marketing.

Para analisar este grau de maturidade o mais usual é contar com o conceito de ciclo de vida do produto. A premissa é que um setor ou produto tem um padrão de vida e desenvolvimento similar aos dos seres vivos, indo desde o nascimento, desenvolvimento amadurecimento, velhice e, por fim, a morte. Assim, o conceito tradicional de ciclo de vida propõe a existência de quatro fases: introdução, crescimento, maturidade e declínio. O conceito de ciclo de vida do produto está intimamente associada a ideia de difusão, aceitação e rejeição do produto no mercado<sup>36</sup>. A identificação das características gerais do estágio de ciclo de vida em que se encontra uma oferta auxilia os gestores na definição das práticas de marketing mais efetivas.

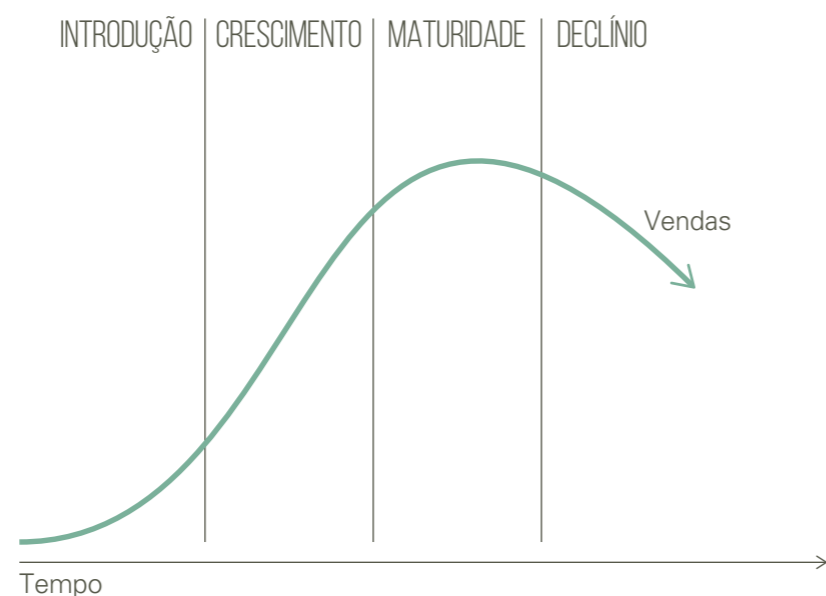
Você verá não existem padrões universais sobre a forma do ciclo de vida de um produto. O formato mais tradicional, que será apresentado a seguir, se aproxima bastante para modelos/tipos de bens de consumo duráveis (Ex: Iphone6, Galaxy Note II, Sony Bravia III, modelos de automóveis, etc...) cuja vida útil é determinada em grande parte pelos ciclos de inovação tecnológica, mudanças culturais, investimentos em marketing e pela própria estratégia da organização (que planejam uma vida útil limitada para que novas versões do produtos sejam lançados no mercado)<sup>37</sup>. Nestes casos as fases do ciclo de vida parecem bem nítidas e, de fato, evidências mostram que o desenvolvimento do produto segue de perto o padrão tradicional<sup>38</sup>.

Quando se pensa em categorias mais amplas ou produtos que não sofrem pressões de renovação interna e externas, como o leite condensado da Nestlé ou a Coca-Cola, não se terá um ciclo de vida tão definido: a impressão é que eles se encontram em um estágio de maturidade duradoura<sup>12</sup>. E é efetivamente o que ocorre. Estes produtos parecem ter uma evolução de vendas variando basicamente de acordo com as condições econômicas e o crescimento populacional, além da própria concorrência. Mas isso não inviabiliza o uso do conceito de ciclo de vida como ferramenta descritiva deste estágio e prescritiva das ações de marketing requeridas no cenário. Temos que pensar que o modelo de ciclo de vida serve mais como ferramenta para analisar as ações e o contexto de marketing do que para realizar previsões específicas sobre as vendas do produto (as ferramentas de previsão de vendas são mais apropriadas para este caso). Assim buscar uma resposta simples e objetiva de "qual o estágio do ciclo de vida do produto?" apesar de ser possível usando modelos matemáticos complexos em muitas situações<sup>39</sup>, é menos relevante do que saber analisar



as características gerais do período no ciclo de vida em que se encontra um produto/setor e quais estratégias são apropriadas neste cenário. E este será o foco que discutiremos a seguir.

\ FIGURA 12 \ CICLO DE VIDA DO PRODUTO



Como mostrado na Figura 10 o formato típico do ciclo de vida do produto tem um formato parecido com um sino (o que resulta da premissa usual de que a adoção da oferta segue uma distribuição "normal" que tem este formato<sup>36</sup>) sendo separado por quatro estágios:

## INTRODUÇÃO

Momento em que o produto acaba de ser lançado no mercado. Neste período os consumidores desconhecem o produto e elevados investimentos são necessários para produção, distribuição e marketing. Com isso os lucros tendem a ser nulos ou negativos. Também é um período em que a concorrência direta é menor (quando se pensa em setores ou produtos sem precedentes no mercado, como os primeiros celulares). A maioria dos consumidores desconhecem os produtos e outros ainda ficam céticos quanto ao mesmo. Os primeiros consumidores a adquirir a oferta são considerados os "inovadores", sendo estes mais ousados, autoconfiantes e influentes em seus círculos sociais (além de tenderem a ter maior poder aquisitivo)<sup>40</sup>. Os elevados custos e a tendência de adotar a estratégia de *Skimming* (cobrar preços iniciais mais altos para extrair lucro da fatia dos clientes com maior poder aquisitivo) faz com que os preços sejam mais altos também neste estágio. O uso das mídias de massa é limitado, sendo o

### \ SKIMMING \

Significa cobrar preços iniciais mais altos para extrair lucro da fatia dos clientes com maior poder aquisitivo.

foco maior nas relações públicas, promoção de eventos (como nas festas TOPs da região que são patrocinadas por lançamentos de marcas no setor de bebidas, vestuário e entretenimento) e na distribuição seletiva (em pontos de maior poder aquisitivo. Incentiva-se a experimentação através de amostras grátis e distribuição em pontos onde podem haver maior número de inovadores/formadores de opinião.

Os produtos tendem a ser mais simples dado que os gostos dos consumidores ainda não são apurados, a concorrência ainda não forçou a diferenciação da oferta e porque o conceito do produto está sendo desenvolvido.

Neste estágio o principal objetivo de marketing é que as pessoas conheçam a ideia do produto sem necessariamente avaliar os atributos e características da oferta.

## CRESCIMENTO

Na fase de crescimento ocorre um crescimento acelerado das vendas a medida que os primeiros adotantes exercem influência em seus círculos de influência, levando ao consumo por parte dos adotantes imediatos (mais suscetíveis a influências externas). Apesar do crescimento dos investimentos em produção, distribuição e marketing, as melhorias nos processos produtivos, de marketing e logísticos tendem a reduzir os custos (pelo processo de aprendizagem). A distribuição busca permitir a disponibilidade do produto em mais pontos de venda, aumentando o consumo frequente. Ao mesmo tempo as receitas começam a superar os custos e o retorno financeiro aparece.

Neste momento a concorrência também tende a aumentar devido a maior visibilidade da oportunidade de mercado. Com isso começa o ciclo de diferenciação da oferta e os produtos tendem a se tornar mais sofisticados. O objetivo de marketing é conquistar a maior parcela de mercado, na expectativa de barrar a entrada de novos concorrentes. Com isso o preço começa a ser reduzido para tornar acessível a uma maior parcela de consumidores. A comunicação se volta para mídias de massa, mídia digital em larga escala e, em alguns casos a força de vendas. Isso com a ênfase na comunicação em demonstrar as características do produto em relação aos novos concorrentes e gerar crescente interesse do mercado.

Para sustentar o crescimento da participação de mercado tipicamente a empresa introduz variações e melhorias nas funcionalidades e design, amplia a linha de produtos (incluindo produtos para se defender dos concorrentes), busca novos segmentos de mercado.

## MATURIDADE

No estágio de maturidade as vendas começam a se estabilizar e a taxa de crescimento no mercado se reduz progressivamente. Este é, dentre dos estágios do ciclo de vida do produto, aquele que pode ter maior duração. Na prática, a duração deste estágio dependerá do grau de renovação no mercado (a partir da introdução de novos modelos de produtos para substituir os antigos), da substituição do produto por outros mais modernos (como no caso dos computadores substituindo as máquinas de escrever), de mudanças culturais e do grau de recompra/reposição dos consumidores (este último critério se relaciona aos demais, sendo determinante final da duração do estágio de maturidade). Nessa fase os produtos já estão sofisticados, bem como os gostos dos consumidores. Isso leva a empresa e a concorrência a buscar constante diferenciação e adição de novas características aos produtos. O número de marcas alternativas e o mix de produto da empresa e dos concorrentes aumenta, apesar do número de concorrentes se estabilizar. Isso porque com as técnicas de produção, distribuição e marketing já estabelecidas às barreiras à entrada aumentam e novos concorrentes não se interessam pelo mercado devido à sua menor taxa de crescimento.

Nesse período, devido à redução de custos e ganhos de escala, os lucros tendem a ser maiores, especialmente para as empresas que obtiveram uma maior parcela do mercado durante a fase de crescimento.

Nesse caso o objetivo de marketing é obter o maior lucro possível e defender a participação de mercado, já que esta é a garantia de lucratividade da empresa neste momento. Com a competição mais direta entre os concorrentes estabelecidos e dificuldades em diferenciar a oferta, começam a surgir guerras de preço e promoções, levando também a uma redução geral do preço do produto. A distribuição se expande ainda mais, incluindo o maior uso do comércio eletrônico. A promoção do produto se volta cada vez mais para a força de vendas e para o uso de mídias capazes de demonstrar como o produto é diferente dos concorrentes, visando à troca de fornecedores, dado que existem poucos novos consumidores para serem conquistados.

## DECLÍNIO

Com o passar do tempo todas as marcas de produtos tendem a se tornar obsoletos ou percebem a redução do interesse dos consumidores. Quando isso ocorre chegamos à fase de declínio do ciclo de vida de um produto ou Setor. Vários setores que já



foram consagrados e, no passado, bem-sucedidos se tornaram e vivenciaram o declínio: máquinas de escrever, enciclopédias, jornais impressos, disquetes de computador e as mídias tradicionais são exemplos passados e atuais. Essa é a etapa, dentre todas do ciclo de vida, que apresenta maiores desafios para o profissional de marketing. Muita criatividade e capacidade de renovação é necessária caso a empresa decida se manter nesse negócio. Muitos competidores progressivamente focam em segmentos de mercado mais atrativos ou começam a reduzir ainda mais os preços.

Na prática a maioria dos competidores começam a abandonar o setor/produto, reduzindo investimentos, diminuindo a qualidade do produto, a força de vendas, as manutenções e aquisições de maquinários. Isso para extrair o máximo de lucro possível com investimentos realizados no passado. Esta abordagem é chamada de colheita<sup>3</sup>.

Outras empresas podem buscar um reposicionamento da sua oferta, o que pode eventualmente significar o início de um novo ciclo para a oferta revigorada. Um dos casos mais famosos no Brasil é o reposicionamento das Havaianas no início da década de 90. Se antes a empresa se encontrava em dificuldades e tinha um Mix reduzido (8 cores e um único modelo) e estigmatizado, ela passou para uma marca usada por todas as classes sociais, com Mix diversificado e diferenciado e grande aceitação nacional e internacional (aposto que você tem pelo menos uma Havaianas, não tem?).



Outras empresas podem abandonar progressivamente o mercado vendendo seus ativos para os concorrentes em uma abordagem chamada de desinvestimento. A empresa também pode vender sua marca e fábricas para empresas especializadas na aquisição e higienização de empresas em setores e declínio, que posteriormente revendem as empresas já revitalizadas<sup>3</sup>.

## DESAFIO \

1. Escolha uma pequena empresa que você tenha o costume de comprar produtos ou serviços. Pode ser um salão de beleza, padaria ou mercadinho. Tente identificar os principais concorrentes deste mercado e faça uma análise comparando os pontos fortes e fracos destes competidores.
2. Você como gestor de uma pequena Boutique de roupas femininas irá realizar um ataque do tipo "by-pass" para responder a entrada de uma grande loja de uma marca de renome nacional na sua cidade. Como você poderia lançar este ataque? Detalhe.
3. Por que e como os ocupantes de nichos de mercado podem superar e fazer frente aos grandes competidores em um mercado? O que eles precisam fazer?
4. Identifique uma pequena ou média empresa que adota uma estratégia de "imitação". Descreva esta empresa, seu produto e qual o produto por ela imitado. Quais são os riscos e vantagens desta estratégia?
5. Descreva em qual estágio do ciclo de vida do produto a empresa que você analisou na questão anterior se encontra. Estabeleça estratégias e ações coerentes com o estágio do ciclo de vida deste produto.

## \ APLICAÇÃO PRÁTICA A GUERRA TUBAÍNAS

Desde o início dos anos 2000 a Coca-Cola vem adotando várias estratégias para barrar o crescimento dos pequenos fabricantes de refrigerantes regionais no Brasil. São fabricantes que produzem sabores diferentes e muitas vezes exóticos de refrigerantes, além de ter cores e nomes inusitados. A maioria destes fabricantes atua em uma base local ou regional.

Até meados da década de 1990, as tubaínas não eram vistas como uma ameaça para a Coca-Cola. No entanto, na década seguinte alguns fatores ambientais mudaram tudo. Um destes fatores foi o surgimento da garrafa Pet que tornou mais barato a produção e distribuição de refrigerantes. A estabilização da economia também ajudou os pequenos a crescerem, pois com isso veio uma maior segurança no ambiente de negócios para empreendedores e o crescimento no poder aquisitivo das classes C e D, principal público dos fabricantes de tubaínas.

Com isso o número de pequenos fabricantes cresceu muito e, em 2003 haviam mais de 3.500 marcas de refrigerantes no Brasil que dividiam uma pequena parcela de 33% do mercado. E o crescimento destes concorrentes entre 1996 e 2003 levou a Coca-Cola a ficar com menos de 50% de participação neste ano. Foi o ponto final. A Coca-Cola decidiu reagir agressivamente!

Ela iniciou pela aquisição de refrigerantes regionais de grande tradição, como o Guaraná, Guaraná Jesus e o Frevo. Ela passou a produzir e distribuir em larga escala essas e outras diversas marcas nos seus mercados de origem, sem expandir sua participação a outros locais. O objetivo era usar estas tubaínas como marcas populares e regionais de defesa que iriam brigar diretamente com outros pequenos fabricantes de baixo e custo. Enquanto isso a Coca-Cola seria tornada um refrigerante mais elitizado nestas regiões, inclusive com um preço mais alto que o praticado anteriormente nestas regiões. Com isso a empresa evitava desgastar a marca da Coca-Cola, garantir uma boa margem e fazer com que os pequenos fabricantes acabassem perdendo a briga com a Coca e as marcas regionais estabelecidas.

Já percebeu como as garrafas "KS" parecem ser mais fáceis de achar em locais isolados e pequenas comunidades que em grandes centros? Claro que alguns varejistas mais sofisticados fazem questão de vender a charmosa garrafinha de vidro, mas este não foi o que fez a Coca-Cola "desapresentar" a garrafa KS. Isso por que essas garrafas acabam sendo mais fáceis de distribuir em regiões mais remotas e comunidades isoladas, com um custo relativamente mais baixo que o PET (que é mais econômico para transportes de grandes volumes). Com isso a Coca-Cola voltou a mercados que ela progressivamente abandonou quando surgiram as garrafas do tipo PET.

A Coca-Cola também lançou refrigerantes mais populares e com apelo popular, como Guaraná Kumat. Apesar deste refrigerante não ter "colado". Seu objetivo era competir mais diretamente com as tubaínas. Incluindo a escolha da garota propaganda a época, Regina Casé, tinha tudo a ver com o público que se esperava alcançar. A Coca-Cola usou também seu poder econômico para aumentar a fiscalização aos pequenos, que ela acreditava que sonegavam impostos para conseguir preços tão baixos. Uma estratégia que fez muito sucesso na época foram uma série de propagandas que visavam desmoralizar os fabricantes de tubaínas. Em uma nostálgica campanha liderado por um estilo de seriado chamada de "Mania de família" (está bem, estou ficando velho...) ela chamava as tubaínas de "refrigereco", refrigerantes "arghhhh" ou os apelidava de "a coisa". Tudo de forma muito engraçada.

Tudo isso junto teve seus efeitos. Já no ano final de 2013, segundo a AFREBRAS (Associação de Fabricantes de Refrigerantes do Brasil) 94% do faturamento do setor se encontrava em somente duas empresas. E existiam somente 184 pequenos fabricantes independentes. É, parece que os pequenos estão levando a pior nesta guerra...

FONTES:

Gertner, D., Gertner, R. & Guthery, D. Coca-Cola's marketing challenges in Brazil: The Tubainas war. *Thunderbird Int. Bus. Rev.* 47, 231-254 (2005).

Oliveira, L. A Guerra das Tubaínas: Estratégias Competitivas das Indústrias de Refrigerantes Populares. *Rev. da Univ. Val. do Rio Verde* 9, 35-60 (2011).

Eliane Camolesi. Refrigerante tradicional se mantém no mercado dominado pelas grandes marcas. (2014).



## DESAFIO \

Pesquise um pequeno fabricante de refrigerantes regional que possa ser enquadrado no perfil de uma tubáina. Lembre-se de verificar se este pequeno fabricante hoje não pertence à Coca-Cola. Também procure o videoreportagem chamada "Refrigerante tradicional se mantém no mercado dominado pelas grandes marcas," Produzida pela Globo News no programa Mundo SA. Com base nisso, descreva o cenário atual desse pequeno fabricante de refrigerantes e:

1. Faça uma análise comparativa dos pontos fortes e fracos dessa marca em relação à Coca-Cola.
2. Em grupos, discuta e reflita sobre estratégias para lidar com o ataque da Coca-Cola.



## SAIBA MAIS!

Kotler, P. & Keller, K. L. Administração de marketing. (Prentice Hall, 2006).  
Marcos, C. Administração de marketing no Brasil. (Elsevier, 2009).

## OUTRAS REFERÊNCIAS SOBRE O TEMA:

- 1 \ SEBRAE. Design de embalagem: um caso de branding em alimentos integrais. Portal Sebrae 1 (2015). at <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Design-de-embalagem:-um-caso-de-branding-em-alimentos-integrais>>
- 2 \ Globo, R. Mercado de beleza continua a crescer no Brasil, mesmo com crise. J. Nac. 2 (2015). at <<http://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2015/09/mercado-de-beleza-continua-crescer-no-brasil-mesmo-com-crise.html>>
- 3 \ Gertner, D., Gertner, R. & Guthery, D. Coca-Cola's marketing challenges in Brazil: The tubáinas war. Thunderbird Int. Bus. Rev. 47, 231–254 (2005).
- 4 \ SEBRAE. Estratégia para enfrentar grandes concorrentes. (2011).
- 5 \ Certo, S. C. & Peter, J. P. Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia. (Pearson Prentice Hall, 2005).
- 6 \ Kotler, P. & Keller, K. L. Marketing management. (Prentice Hall, 2012).
- 7 \ Midgley, D. F. Toward a Theory of the Product Life Cycle: Explaining Diversity. J. Mark. 45, 109 (1981).
- 8 \ Thorelli, H. B. & Burnett, S. C. The Nature of Product Life Cycles for Industrial Goods Businesses. J. Mark. 45, 97 (1981).
- 9 \ FIGUEIREDO, J. C. B. DE. Modelo de difusão de bass: uma aplicação para a indústria de motocicletas no Brasil. in SIMPOI 1–16 (FGV-EAESP / ESPM, 2011).

10 \ Marcos, C. Administração de marketing no Brasil. (Elsevier, 2009).

11 \ Mahajan, V., Muller, E. & Bass, F. M. New Product Diffusion Models in Marketing: A Review and Directions for Research. J. Mark. 54, 1 (1990).

12 \ Monteiro, R. R. Personalidade e Segmentação do Mercado de Moda: Contrastes e Perfil de Jovens Inovadores segundo o Gênero. d, 1–16 (2007).



## DÊ UMA OLHADA...

Fechamos neste capítulo a análise do contexto em que o profissional de marketing deverá desenvolver ações e a prática de marketing. Iniciando pela análise do comportamento consumidor, passando pela segmentação de mercado e fechando com a análise da concorrência e do ciclo de vida, estamos agora prontos para entender como o profissional de marketing construirá a estratégia de marketing usando os 4Ps: produto, preço, praça e promoção. Abordaremos esse assunto no terceiro capítulo.

## \ UNIDADE III \ MARKETING EM PRÁTICA \_\_\_\_\_ 6

### \ CAPÍTULO 7 \ Estratégia de produtos \_\_\_\_\_ 8

Pra começo de conversa... 6

7.1 Conceito de produto 7

7.2 Níveis do produto: hierarquia do valor do cliente 8

7.3 Classificação produtos 9

7.4 Gerenciando o mix de produtos 10

7.5 Formas de diferenciação do produto 11

7.6 Análise da linha de produtos 12

7.7 Decisões em gestão do mix de produtos 12

### \ CAPÍTULO 8 \ Estratégia de serviços \_\_\_\_\_ 25

Pra começo de conversa... 35

8.1 A natureza dos serviços 16

8.2 Gestão do relacionamento e qualidade em serviços 18

8.3 Medindo a satisfação dos clientes 19

### \ CAPÍTULO 9 \ Gestão de marcas e posicionamento \_\_\_\_\_ 25

Pra começo de conversa... 65

9.1 Marcas: uma visão geral 26

9.2 Identidade, posicionamento e imagem de marca 27

9.3 O que é o valor de marca 28

9.4 Decisões e estratégias de marcas 29

### \ CAPÍTULO 10 \ Estratégia de precificação \_\_\_\_\_ 25

Pra começo de conversa... 65

10.1 A importância da estratégia de Preços 35

10.2 Definindo a estratégia de precificação 37

### \ CAPÍTULO 11 \ Estratégia de canais de distribuição \_\_\_\_\_ 25

Pra começo de conversa... 35

11.1 Estratégia de distribuição – Canais de Marketing 44

11.2 Funções e fluxos de canais 45

11.3 Profundidade de Canais de Marketing 45

11.4 Gestão do atacado e de varejo 47

### \ CAPÍTULO 12 \ Comunicação integrada de marketing \_\_\_\_\_ 25

Pra começo de conversa... 35

12.1 Gestão integrada da comunicação de marketing 53

12.2 O novo processo de comunicação 54

12.3 Modelos de comunicação 55

12.4 Processo da estratégia de comunicação mercadológica 57

## PARTE 3

# MARKETING EM PRÁTICA

ESTRATÉGIAS NO MIX DE MARKETING



# MARKETING EM PRÁTICA: ESTRATÉGIAS NO MIX DE MARKETING

Esta unidade trata da aplicação e tradução dos conhecimentos e da análise do mercado nas ações de marketing. Aqui as decisões que abordaremos visam moldar a oferta ao seu público e definir o que e como sua empresa criará produtos e serviços para atender à demanda de seus clientes. É o momento em que colocará em prática o que você analisou sobre o perfil de mercado, concorrência e contexto e concorrência. E para isso vamos utilizar a estrutura do mix de marketing, representado pelos 4Ps: Produto, Preço, Praça e Promoção. Você está quase lá. Vamos juntos!

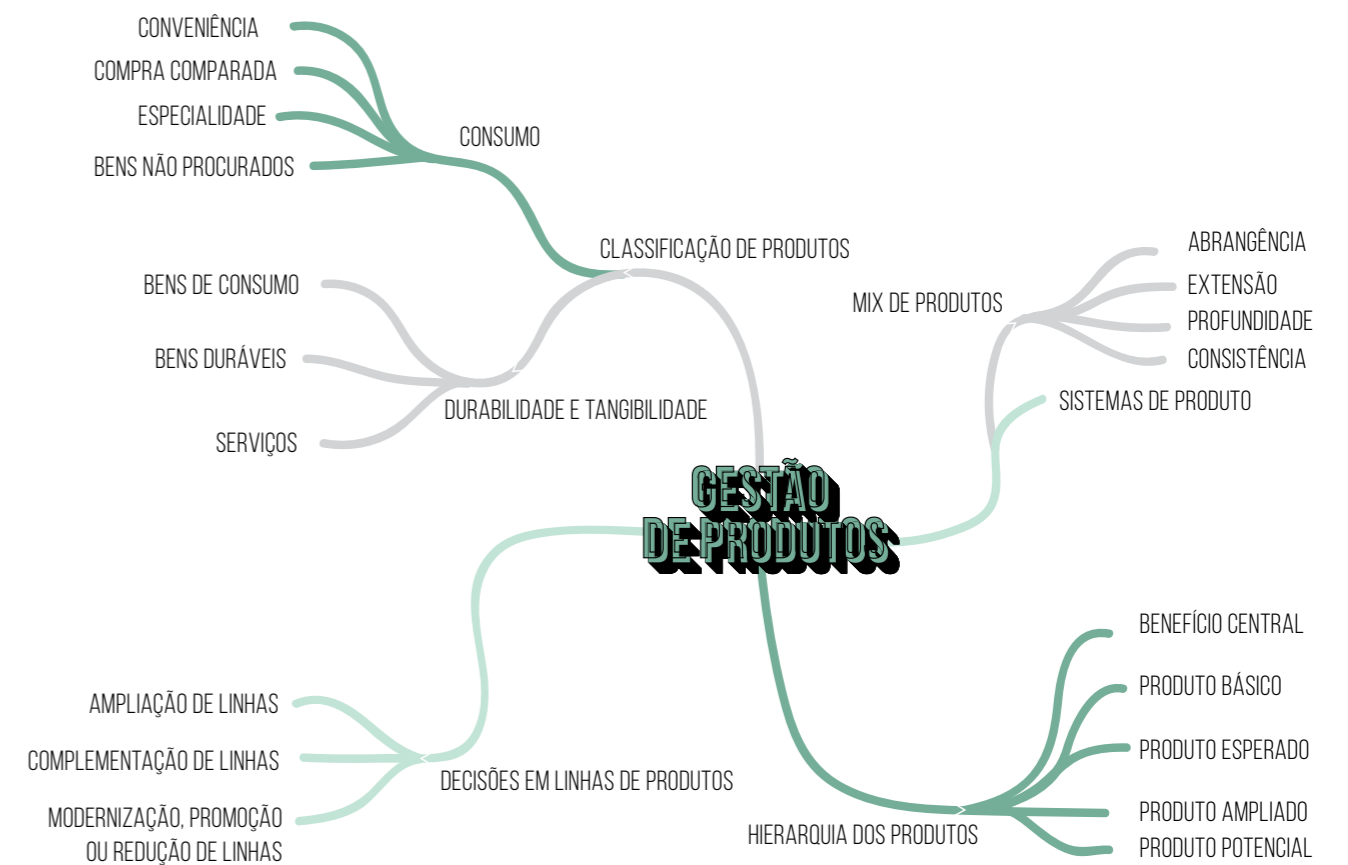
## KEYWORDS

*Produto; Mix de produtos; Proposta de valor; serviço; Satisfação; Relacionamento; branding; Valor de marca; Elementos de marca; preço; Elasticidade; Custos; canais; varejo; distribuição; comunicação; Meios; Mídias.*

# 7

## ESTRATÉGIA DE PRODUTOS

E agora as coisas começam a ficar mais sérias. Neste fascículo, começamos a efetivamente colocar a mão na massa e nossa estratégia de marketing para funcionar. Vamos que vamos! Vamos dar início neste capítulo falando do ponto de partida do mix de marketing: a estratégia do produto. Veja abaixo um pouquinho do que você vai aprender neste capítulo.





## PRA COMEÇO DE CONVERSA...



Você já parou para pensar que muitos produtos surgem e desaparecem sem mais nem menos? Afinal, você já ouviu falar no sistema operacional para computadores chamado Microsoft Bob? Ou já provou as apimentadas Ruffles Max? Ou quem sabe já tenha usado um Apple Newton?<sup>1</sup> Pois é. Aposto que a resposta para todas essas perguntas deve ter sido “não”. E isso é normal.

Todos os anos, milhares de empresas lançam os mais variados produtos e serviços, mas a maioria deles é simplesmente um grande fracasso. Para não dizer que a maior parte dos produtos morre bem antes de ser lançada no mercado. Neste capítulo, veremos o que devemos estabelecer ao definir a estratégia de produto de uma empresa, mostrando porque muitos desses produtos são bem-sucedidos ou não.

## \ 7.1 \ CONCEITO DE PRODUTO

Quando a gente fala em produto, logo vem à cabeça um tipo de bem como um carro ou um refrigerante, um celular ou um computador. Só que, para o marketing, o produto é muito mais do que isso. Então, para o marketing o que é um produto?

De forma geral, os profissionais de marketing consideram que um produto é qualquer oferta que possa ser apresentada há uma parte em uma transação e que possa satisfazer uma necessidade ou desejo ocasionar uma troca social<sup>2</sup>. Então a gente não tem um produto, mas sim vários tipos de produtos. O próprio termo “produto” tem sido usado com cautela por profissionais de marketing mais atentos. Cada vez mais é comum falar que um produto é uma proposta de valor, como vimos anteriormente, que representaria um conjunto de benefícios potenciais ligados aos atributos que compõem a oferta e que têm o objetivo de atender às necessidades e aos desejos.

Como vimos no capítulo 1 uma proposta de valor pode assumir diferentes formas, como bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias. Mais que isso, uma proposta de valor é sempre uma composição de vários desses produtos. Neste capítulo, vamos falar justamente desse conceito mais abrangente de produto e de como o profissional de marketing deve mudar a sua oferta para criar uma proposta de valor que traga benefícios capazes de atender às necessidades e aos desejos dos segmentos de mercado em foco pela empresa.

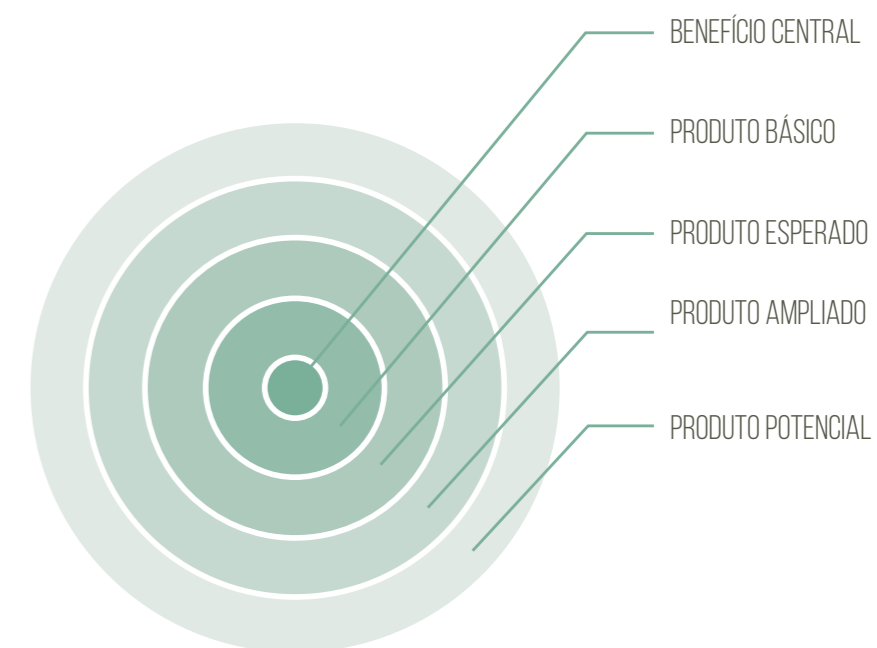
### \ PRODUTO \

Na visão do marketing, é qualquer oferta que possa ser apresentada, há uma parte em uma transação e que possa satisfazer uma necessidade ou desejo ocasionar uma troca social.

## \ 7.2 \ NÍVEIS DO PRODUTO: HIERARQUIA DO VALOR DO CLIENTE

Quando pensamos em um produto, temos de entender que existe uma hierarquia partindo das características mais importantes na perspectiva do cliente, indo para aqueles que podem se tornar um potencial de diferenciação hoje ou no futuro. Quando falamos nessa hierarquia desses atributos, estamos basicamente destacando a hierarquia do valor para o cliente (ver FIGURA 1).

\ FIGURA 1 \ OS NÍVEIS DE HIERARQUIA PARA VALOR DO CLIENTE



Fonte: Elaborado com base em <sup>3</sup>

O nível fundamental é o benefício central: o serviço ou o benefício que o cliente está realmente comprando. No segundo nível, a organização traduz o benefício central em um produto básico, composto por um mix de elementos tangíveis e intangíveis, capazes de atender aos benefícios básicos esperados pelo consumidor. Para atender às expectativas dos consumidores, o produto precisa conter atributos que vão além do benefício básico, isto é, precisam ter coerência com o produto esperado. Quando consegue ir além dessas expectativas e encantar o cliente, surpreendendo-o o cliente com características melhores que as esperadas, a organização alcança o conseguiria alcançar o produto ampliado. Uma organização pode ir além disso e propor um produto potencial, com características que no futuro poderão se tornar importantes determinantes de diferenciação, o produto potencial. O gestor de marketing deve ser capaz de identificar o benefício

central da sua oferta e a partir daí criar atributos mínimos (produto básico), capazes de atender a essa necessidade/desejo e criar elementos que garantam o desempenho esperado nesse(s) atributo(s) (produto esperado). Mas, para ganhar uma posição de destaque, devem-se agregar outros atributos que expandam a oferta e a tornam distinta da concorrência (produto ampliado), bem como permitir que o produto se adapte às mudanças e às tendências e possa continuar atendendo às expectativas dos clientes no futuro.

## \ 7.3 \

### CLASSIFICAÇÃO DOS PRODUTOS

Os profissionais de marketing tipicamente classificam o tipo de produto com base em quanto eles duram, quantos atributos tangíveis estão presentes e a sua forma de uso. Para cada tipo de produto, os gestores deverão atuar de forma diferente na construção da estratégia de marketing.



#### BENS NÃO DURÁVEIS

São produtos que podem ser usados e consumidos por um número limitado de vezes. Produtos como alimentos, bebidas, produtos de higiene e limpeza e aqueles que costumamos comprar no supermercado são exemplos típicos de bens não duráveis. Como eles são consumidos com grande frequência, a distribuição passa a ser especialmente relevante, bem como os preços cobrados ao consumidor final para trabalhar a marca também se revela como importante fator para diferenciar oferta especialmente esse as diferenças objetivas entre as ofertas forem pequenas, mas na perspectiva do consumidor diferenças simbólicas como a percepção de status social ou de pertencimento a um grupo são relevantes.



#### BENS DURÁVEIS

Normalmente resistem ao maior número de utilizações e têm uma vida útil mais prolongada. Seria o exemplo de eletrodomésticos, roupas e equipamentos. Esses tipos de bens costumam ter muitas diferenças em características tangíveis como a tecnologia e o design. Por serem compras que exigem um maior envolvimento do consumidor, acabam sendo privilegiadas as vendas pessoais, a concessão de garantias e a possibilidade de criar relacionamentos duradouros com o público.

Os **serviços** são um tipo especial de produto cuja essência é intangível. Veremos que a gestão de serviços sugere várias cautelas por parte do gestor. Por isso, teremos uma visão geral desse item em um capítulo separado.

Quanto aos bens de consumo individual, podemos ainda ter uma classificação de acordo com a forma como esses bens são adquiridos.

Os **bens de conveniência** são aqueles comprados no dia a dia e que normalmente exigem esforço mínimo do comprador. Nesses casos, critérios como o hábito e o costume acabam fazendo muita diferença na escolha do consumidor.

**Bens de compra comparada** são aqueles que, por serem adquiridos mais raramente e exigirem maior esforço (são mais caros e específicos) por parte do consumidor, acabam tendo uma escolha mais concreta baseada em vários atributos concretos. Neste caso, o gestor tende a desenvolver uma oferta com características que a torne distinta dos concorrentes.

Os **bens de compra especializada** são aqueles que normalmente envolvem um grande risco por parte do consumidor e, por isso, os consumidores acabam se esforçando de forma voluntária e ativa para avaliar os produtos e as alternativas existentes. São exemplos desses tipos de produtos os automóveis e os imóveis. Normalmente, nesse caso a conveniência não é fator importante na estratégia de marketing.

Os **bens não procurados** são aqueles que os consumidores têm receio em adquirir. Exemplos clássicos são os planos funerários e os planos de saúde. Esse tipo de bem/serviço normalmente exige um esforço adicional através da venda pessoal e do marketing direto.

Os **bens industriais** têm uma avaliação muito mais forte por parte das empresas consumidoras em relação a critérios de custo-benefício, especialmente porque esses são adquiridos por serem necessários ao processo produtivo. Os materiais e as peças são usados diretamente como insumos da produção, entrando como componentes da fabricação de bens e serviços principais que a empresa compradora vende. A natureza padronizada desses itens faz com que o primeiro esforço de compra seja grande, levando em conta o preço e a confiança no fornecedor, mas as compras subsequentes tendem a ser simplificadas.

**Bens de capital** normalmente têm maior durabilidade e são necessários para transformar os insumos e os produtos, tais como fábricas, escritórios e equipamentos. Essas compras são relativamente grandes e são necessárias muitas negociações. Ainda temos os **suprimentos, bens e serviços de manutenção** que não entram diretamente no que a empresa produz, mas que são necessários para que a organização funcione corretamente. Estes são adquiridos de forma contínua de vários fornecedores de menor porte, sendo imprescindíveis gestões operacionais e administrativas eficientes.

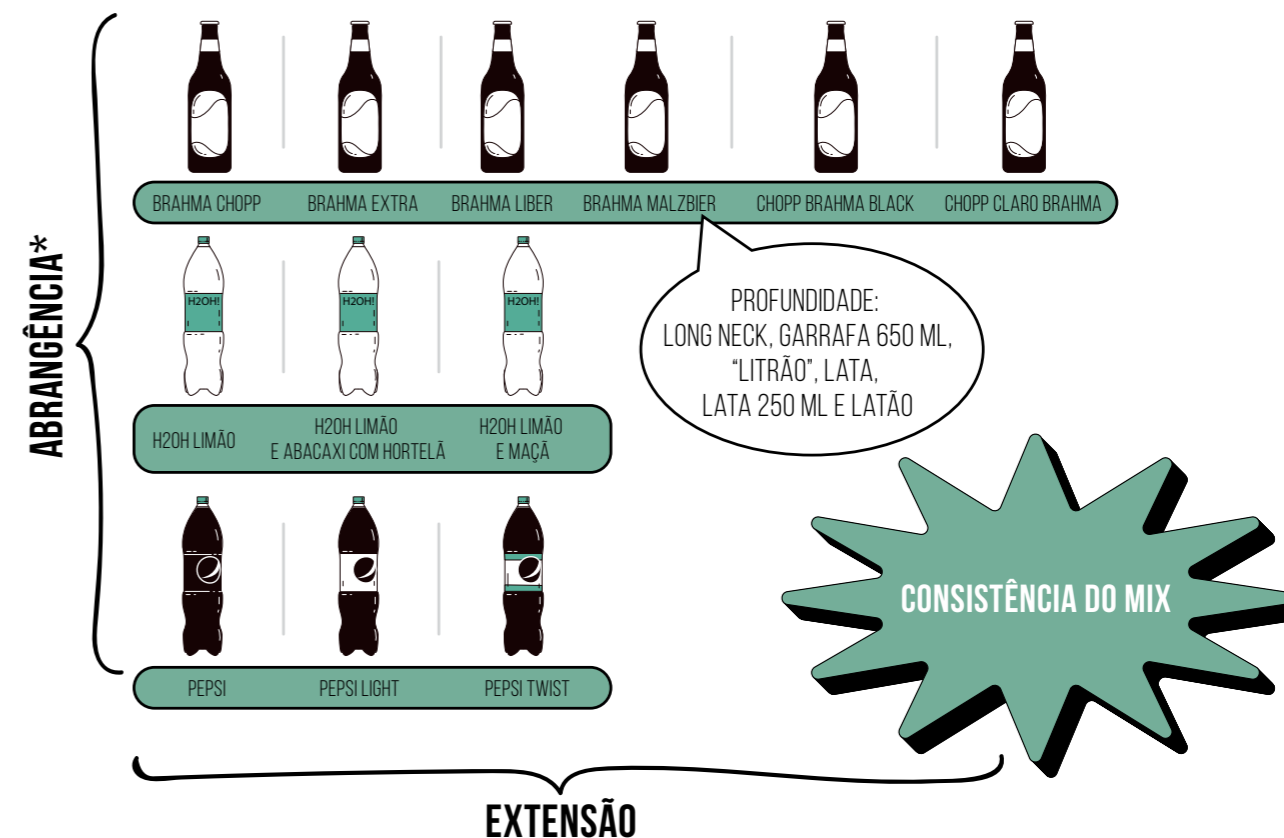
## 7.4 \ GERENCIANDO O MIX DE PRODUTOS

Os gestores de marketing devem ser capazes de organizar seus produtos e serviços ofertados de maneira a alinhar as expectativas dos clientes, critérios operacionais e técnicos e o posicionamento da empresa que faça sentido ao seu cliente. Para isso, a empresa deve ser capaz de organizar um mix de produtos que inclua não somente os produtos e serviços organizados em categorias e hierarquias (exemplo: diferentes tipos de *smartphones*), mas também os sistemas de produtos que incluem acessórios e produtos secundários aos produtos principais (como *headphones*, cabos, carregadores, caixas de som, etc.).

Você já passou muito tempo em um supermercado tentando encontrar os produtos certos? Esse tipo de problema ocorre principalmente quando o mix de produtos da empresa não é intuitivo ou coerente na perspectiva do cliente. Dessa forma, é muito importante organizar o mix de produtos da empresa para que o consumidor consiga compreender a lógica por trás de como a empresa oferece seus produtos ao mercado. Na linguagem de varejo, esse tema é tão relevante que dá origem a uma disciplina específica chamada de "gerenciamento de categorias"<sup>4</sup>. Para fazer isso, o gestor deverá organizar seu mix de produtos considerando quatro dimensões.

Primeiro, o gestor deverá definir o número de linhas/categorias de produtos existentes na empresa, gerenciando a abrangência do mix. Por uma linha ou categoria de produtos, compreende-se um grupo de produtos que têm características e usos similares, especialmente na perspectiva do consumidor, e que requerem cuidados e manuseios parecidos por parte da empresa. São exemplos de linhas/categorias de produtos os derivados de leite, padaria, eletrodomésticos e congelados. Cada linha/categoria poderá ter uma diferente **extensão** que se refere à quantidade de itens diferentes presentes em cada linha. Uma farmácia que trabalha com a lógica de conveniência normalmente tem várias linhas de medicamentos com grande extensão cada uma, mas também possui várias linhas de produtos de higiene, limpeza e alimentos, todavia com uma extensão bem menor nestas. Grandes varejistas, como supermercados, podem ter grande **profundidade** em várias linhas de produtos. Já a profundidade refere-se à quantidade de opções diferentes que a empresa detém em cada item que compõe uma linha. Se você vende uma opção de sabão em pó com duas opções de aroma e dois tamanhos, o consumidor teria um total de quatro opções, que seria a profundidade desse item da categoria. O último critério para avaliar o mix de produtos é sua **consistência**, que se refere ao grau com que as categorias são dispostas, apresentadas e gerenciadas. É preciso saber se são coerentes do ponto de vista operacional, administrativo e, especialmente, na ótica do consumidor<sup>2</sup>.

FIGURA 2 \ ITENS QUE COMPÕEM O MIX DE PRODUTOS DA EMPRESA



Você pode ver a linha completa em: [http://www.ambev.com.br/Marcas\\_Ambev/](http://www.ambev.com.br/Marcas_Ambev/)

Temos de ter em mente que a mudança do número de linhas (abrangência) representa modificações menos usuais para a gestão, pois podem implicar alterações na essência de um negócio. Como veremos adiante, é mais comum que o gestor, depois de definidas as linhas de produtos, tente trabalhar a extensão e a profundidade dessas linhas para buscar a consistência e o posicionamento compatível com o esperado pelos clientes da empresa. Imagine se um dia você chega em uma loja de roupas e eles estão vendendo meias; no outro dia não se vendem mais meias, mas agora se vendem bonés, e depois colocam sapatos, etc. Com certeza, você ficaria confuso em relação ao que realmente esperaria encontrar naquela loja e poderia ter resistência em voltar ao estabelecimento para comprar mais produtos no futuro.

## 7.5 \ FORMAS DE DIFERENCIAÇÃO DO PRODUTO

Um dos maiores desafios para a criação de um mix de produtos valioso é de se mover elementos que tornam sua oferta distinta do que os competidores são capazes de entregar. Para isso, precisamos desenvolver formas de diferenciar a oferta, seja por meio dos seus atributos tangíveis (**diferenciação de produto**) ou seja por meio dos serviços e das atividades acessórias (**diferenciação**

### CATEGORIA \

Por uma linha ou categoria de produtos, compreende-se um grupo de produtos que têm características e usos similares, especialmente na perspectiva do consumidor, e que requerem cuidados e manuseios parecidos por parte da empresa.

**de serviço**). Na prática, as possibilidades de se diferenciar uma oferta são inúmeras, e cada vez mais gestores e profissionais de marketing criativos desenvolvem maneiras alternativas de diferenciar a oferta. Aqui discutiremos as principais formas pelas quais pode se diferenciar uma oferta.

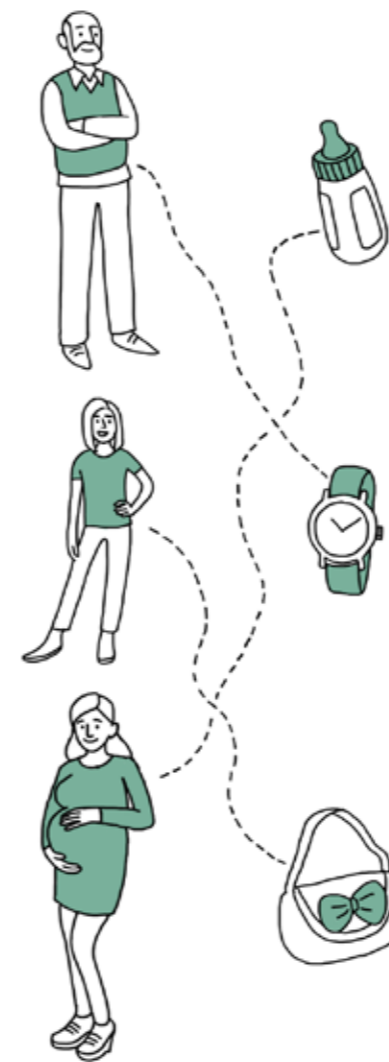
A diferenciação do produto pode ser feita por meio da forma física, quer pelo tamanho (Ex.: embalagem "tamanho família" ou porções individuais), quer pelo formato (uma garrafa retorcida e com cores marcantes), quer por uma estrutura física (uma aspirina retangular, por exemplo). Outra alternativa é diferenciar as características da oferta, adicionando mais elementos (Ex.: quando os celulares passaram a contar com câmera fotográfica, etc. Acredite: nem sempre foi assim!). A **customização** da oferta permite que se criem características únicas da oferta dado o perfil e o pedido do cliente, sendo muito comum em produtos feitos sob encomenda (Ex.: bolos de casamento) ou em mercados organizacionais (Ex.: quando a Sadia atende grandes redes de *fast-food*). A diferenciação também pode ocorrer pela determinação de uma performance superior em um ou mais benefícios ao consumidor (Ex.: maior economia de combustível).

Outros elementos como durabilidade, prazo de garantia, confiabilidade, facilidade de reparo e design podem ser importantes para diferenciar a oferta.

Muitas vezes, torna-se difícil diferenciar as características concretas de um produto, especialmente quando os produtos esses se encontram em maior nível de maturidade, e a competição pela diferenciação é intensa ou o produto em si não oferece oportunidades para se tornar distinto, como é o caso de uma *commodity*. Nesses casos, pode ser mais útil buscar uma diferenciação pelos serviços adicionais que são agregados à oferta. Algumas possibilidades de diferenciação em termos de serviço podem vir da facilidade de pedido, entrega/conveniência, instalação, treinamento do consumidor, consultoria ao consumidor e manutenção de reparos.

## \ 7.6 \ ANÁLISE DA LINHA DE PRODUTOS

Muitas análises podem ser realizadas para avaliar a adequação de uma linha de produto, bem como a definição de quais itens devem ser mantidos e expandidos. No ambiente varejista, em que o mix de produtos é um elemento notável para atrair o consumidor, esse tema recebe grande atenção, e os gestores devotam muito tempo analisando e avaliando o desempenho e os papéis de diferentes itens da linha de produto. O ponto central dessa análise



é a avaliação das **vendas e dos lucros**, das linhas e dos itens do mix de produtos. Tal análise pode ser feita tanto em termos brutos quanto no percentual de contribuição ao lucro total da empresa. É importante que nessa análise não se deve priorizar os lucros ou as receitas totais de uma linha ou item, sem considerar seu papel dentro do mix de produtos. No varejo, por exemplo, muitos produtos e linhas são vendidos com margens muito baixas e às vezes até negativas, desde que esses produtos estejam presentes na maior parte das cestas de vendas e que sejam vendidos em elevados volumes. Esses produtos, chamados de **geradores de tráfego**, como arroz e feijão, são usados para atrair a clientela e são posicionados normalmente no fundo do estabelecimento com esse objetivo, já que os clientes acabam por trazer lucros por comprarem outros produtos com maior margem para a empresa, especialmente os itens de conveniência e sazonais<sup>5,6</sup>.

Além da análise de vendas, a empresa pode verificar as características dos produtos de uma linha, de modo a relacionar quais itens atendem a diferentes tipos de público. Tal análise, chamada de **perfil de mercado**, associa características que distinguem os produtos (como sabor, preço e marca) a diferentes tipos de público. Fazendo essa avaliação, a empresa consegue não somente levantar se sua linha é adequada para atender aos segmentos da empresa, verificando a consistência do mix, mas também para verificar se seu mix é consistente com o posicionamento desejado. Com base na análise da linha de produtos, várias decisões podem ser tomadas, como se demonstra em sequência.

## \ 7.7 \ DECISÕES EM GESTÃO DO MIX DE PRODUTOS

Quando fazem a análise do mix de produtos, os gestores podem tomar diferentes ações. A **ampliação das linhas** significa modificar a extensão das linhas, adicionando ou excluindo novos tipos ou marcas de produtos em uma linha. Isso pode ser feito para buscar novos segmentos de mercado, seja para públicos de menor poder aquisitivo (down-market), seja para públicos de maior poder aquisitivo (up-market), seja em ambas as direções. Neste caso, a empresa está adicionando outros produtos com características diferentes dos produtos na ocasião existentes, visando atrair um novo público. Se uma loja de roupas unissex passa a vender roupas para crianças, isso seria a ampliação de linhas.

Já na **complementação das linhas**, a empresa não necessariamente muda o perfil da sua linha de produtos, mas aumenta o número de opções nesta linha. Na prática, isso significa que a empresa incrementa sua especialização em uma linha, ampliando a oferta de itens ou marcas que buscam atender a um público que já é cliente da empresa. Se uma loja de vestuário feminino

resolve aumentar o número de marcas as quais trabalha, ela está buscando uma solução mais completa para atender ao mesmo público (feminino). Apesar de essa prática tornar a empresa mais atrativa para o público, corre-se o risco de haver canibalismo, isto é, as vendas dos itens que a empresa já trabalha podem diminuir com a adição de novas opções.

Além disso, muitas vezes os gestores percebem que é preciso **modernizar, promover** ou **reduzir** uma linha. Modernizar a linha implica mudar os itens que compõem a lista, seja para atender a mudanças tecnológicas e culturais (como o caso de aparelhos celulares), seja para manter o público interessado na empresa (como um restaurante que muda periodicamente alguns itens do cardápio). Empresas que precisam se adaptar a grandes mudanças e que ficaram muito tempo sem alterar sua linha de produtos tendem a fazer tal adaptação mais brusca para **reposicionar** a empresa de forma clara e direta ao público (o que é arriscado, mas muitas vezes, necessário). A maioria das empresas vai mudando e modernizando suas linhas de forma gradual, para aprender com o público suas preferências e gostos. Os gestores ainda podem decidir promover alguns itens que compõem sua linha de produtos, por acreditar que eles podem passar uma boa imagem ao cliente, estar alinhados com o posicionamento ou terem bom potencial lucrativo. Outras vezes isso é feito para tentar vender itens que estejam ficando ultrapassados ou que possam vencer, como nas liquidações e promoções no fim de estação em lojas de vestuário ou a venda de alimentos e bebidas com descontos nos supermercados e padarias antes do vencimento. Muitas empresas ainda podem buscar reduzir algumas de suas linhas, eliminando marcas ou itens que não têm boa saída ou que prejudicam os lucros da empresa. Essa decisão pode incluir a eliminação total de uma linha de produtos.



### SAIBA MAIS!

Kotler, P. & Keller, K. L. Administração de marketing. (Prentice Hall, 2006).  
Marcos, C. Administração de marketing no Brasil. (Elsevier, 2009).

### OUTRAS REFERÊNCIAS SOBRE O TEMA:

- 1 \ Adnews. Os produtos mais fails da história. Adnews 2 (2014). at <<http://www.adnews.com.br/publicidade/os-produtos-mais-fails-da-historia>>
- 2 \ Kotler, P. & Keller, K. L. Marketing management. (Prentice Hall, 2012). at <<http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Marketing+Management#1>>
- 3 \ Kotler, P. & Keller, K. L. Marketing management. (Prentice Hall, 2012).
- 4 \ ECR-Brasil. Manual de Gerenciamento por Categorias: Metodologia SimplificadaAda, Meto. (2007).
- 5 \ Mattar, F. Administração de Varejo. (Elsevier, 2013).
- 6 \ Barki, E., Botelho, D. & Parente, J. Varejo: desafios e oportunidades em mercados emergentes. Rev. Adm. ... 53, 534-538 (2013).

# 8

## ESTRATÉGIA DE SERVIÇOS

Continuamos vendo essa importante parte da estratégia de marketing e que está muito ligada a ideia de produto. Aqui vamos ver como produtos e serviços são complementares para que você defina o que vai efetivamente vender para seus clientes. Mas como eles podem ser coisas tão diferentes? Vamos começar para você entender essa diferença.

HETEROGÊNEOS  
INTANGÍVEIS  
PERECÍVEIS  
WOM  
SERVIÇOS  
INSEPARÁVEIS  
SATISFAÇÃO  
LEALDADE  
RELACIONAMENTO  
NÃO-ESTOCÁVEIS

## PRA COMEÇO DE CONVERSA...

Cabeleireiro, dentista, salão de beleza, academia de ginástica, bancos ou lanchonetes. Você foi até uma empresa desse tipo nesta semana? O que essas empresas têm em comum? Basicamente todas elas fazem parte do que a gente chama de prestadores de prestadores de serviço e pertencem aos setores mais representativos na economia brasileira. Na verdade, enquanto a indústria estava passando por momentos difíceis, o setor de serviços ainda permaneceu com desempenho. Isso porque todo mundo precisa dos serviços, incluindo os pequenos mercados e comércios (que são considerados tipos de serviço). E, mesmo que seu ramo seja uma indústria, você vai precisar de algum serviço, seja de manutenção, treinamento, seja de logística para poder vender seus produtos de forma adequada. Então os serviços estão por toda parte e praticamente qualquer empresa precisará entender um pouco da gestão de serviços para fazer uma boa oferta. Neste capítulo, vamos tratar dessas questões relativas aos serviços respondendo às perguntas com almas?

- Em que os serviços são diferentes dos produtos?
- Como se faz a gestão dos serviços?
- O que devo levar em conta ao estabelecer a estratégia de serviço?
- Como eu posso avaliar a qualidade do serviço?



## \ 8.1 \ A NATUREZA DOS SERVIÇOS

Um serviço pode ser entendido como um tipo especial de oferta cujo componente central é intangível e que normalmente ocorre quando os clientes são atendidos por funcionários, equipamentos e/ou sistemas do fornecedor de serviços de uma organização prestadora de serviço<sup>1</sup>. E os serviços são basicamente formas de trazer uma solução de um problema que o cliente tem, seja um belo corte de cabelo, um sorriso mais agradável, seja uma excelente refeição em ambiente acolhedor. Para ajudar a distanciar um bem de um serviço, podemos traçar a Figura 3.

### \ SERVIÇO \

Um tipo especial de oferta cujo componente central é intangível e traz solução para um problema que o cliente tem.

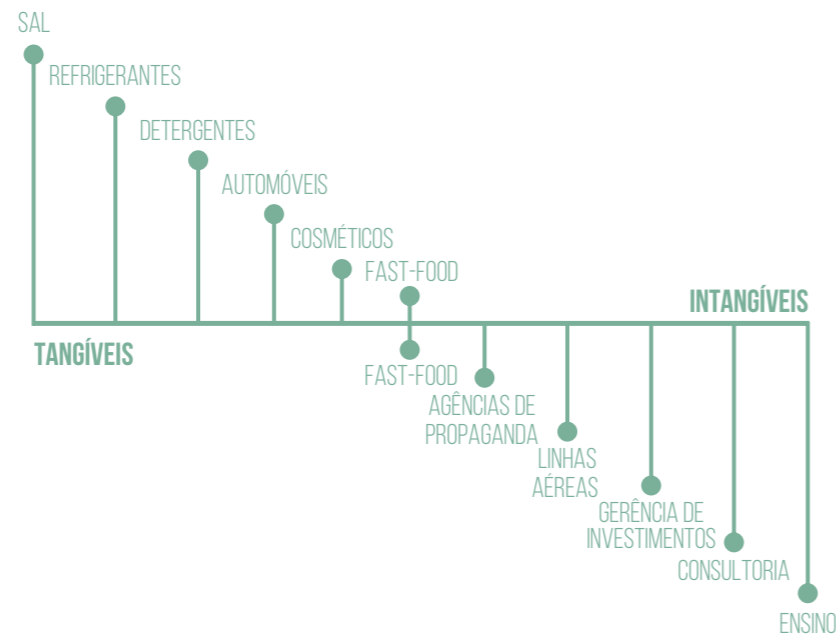
\ FIGURA 3 \ DIFERENÇAS ENTRE BENS E SERVIÇOS

Bens	Serviços
Tangíveis	Intangíveis
têm muitas características concretas, como embalagem, peso, sabor, etc.	a essência do serviço é a capacidade de resolver um problema do cliente
Homogêneos	Heterogêneos
os bens podem ser facilmente padronizados pelo uso de equipamentos e máquinas e processos de controle de qualidade	como o encontro entre cliente e prestador de serviços é único, os serviços podem variar muito de situação para situação
Produção e distribuição separados do consumo	Produção, distribuição e consumo juntos
o cliente não participa diretamente da produção, e o ambiente em que os bens são produzidos não sofre influência dos clientes ou de outros clientes	o prestador de serviços interage com o cliente e outros clientes ao "produzir" o serviço
Transferência de propriedade	Não transferência
quando você compra um bem, ele passa a ser seu	o serviço não transfere ao cliente a capacidade de ele próprio resolver o problema sozinho no futuro
Estocável	Perecível
fabricantes, varejistas/revendedores e os próprios clientes podem guardar os bens para consumo futuro	you não tem de adquirir vários serviços e estocá-los. Tente comprar 10 cortes de cabelo e estocá-los eles na sua casa.
Valor produzido em ambiente industrial	Valor produzido nas interações entre comprador e vendedor
o valor é produzido por processos e máquinas, sem influência direta do cliente	a capacidade de o cliente explicar e ajudar o prestador de serviço influencia diretamente a qualidade do resultado final (imagine como fica o corte de cabelo de uma crinaça que não fica quieta na cadeira...)

Fonte: Elaborado pelo autor com base em 2,3

Tudo bem. Mas na prática sabemos que toda oferta será composta de alguns elementos concretos e de elementos mais abstratos como os serviços. Isso mesmo. Assim, não existe essa ideia de um "bem puro" ou "serviço puro". Na prática, toda oferta estará no *continuum* entre um bem puro e um serviço puro (conforme Figura 4).

FIGURA 4 \ CONTINUUM ENTRE BENS E SERVIÇOS “PUROS”



Fonte: elaborado pelo autor com base em 4

Normalmente as características específicas de ofertas que têm muitos elementos que o caracterizam como um serviço trazem uma série de desafios aos gestores, o que requer que os profissionais de marketing busquem algumas soluções. Esses desafios geralmente são ligados a particularidades dos serviços, a saber: **intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade**.

A característica mais fundamental dos serviços é sua **intangibilidade**, que implica maior parte das demais particularidades que serão apresentadas. O fato de os serviços serem compostos de elementos intangíveis significa que não podem ser armazenados e é difícil criar patentes para proteger suas ideias. Mais que isso, a intangibilidade torna mais difícil comunicar o que o serviço tem de especial em relação à concorrência. Isso também significa que às vezes pode ser muito difícil estabelecer o preço adequado para aquele serviço. A fim de tentar minimizar esses problemas, os gestores muitas vezes se esforçam para enfatizar aspectos tangíveis do seu negócio, como manter um ambiente bem decorado e agradável, uniformes limpos e criar uma atmosfera que atraia o público. As empresas acabam reforçando e se preocupando com estratégias para estimular a indicação e a recomendação por parte de clientes, normalmente buscando construir uma forte imagem associada a um serviço de qualidade. Manter uma comunicação e relacionamento pós-venda se torna muito importante para gestões de serviços. Também se buscam ferramentas contábeis como custeio, baseado em atividades e precificação de valor percebido para estabelecer os preços de serviços.

É difícil separar clientes da empresa e dos prestadores de serviços ao entregar um serviço, o que se chama **inseparabilidade**. Isso porque o cliente normalmente tem de estar envolvido com o prestador de serviços e outros clientes, dificultando adotar uma lógica de produção industrial para os serviços<sup>5</sup>. Para sanar o problema, as empresas precisam selecionar e treinar bem sua equipe que atende ao público, bem como instruir os clientes como eles devem se portar na empresa, por exemplo, sobre a importância das filas, onde se paga a refeição e outras regras de convivência. Visando permitir ampliar a escala de atendimento a clientes, as empresas também têm ampla rede de pontos de venda ou filiais, o que estende suas instalações e possibilita que economizem ao negociar com fornecedores.

A heterogeneidade significa que, como cada serviço é único e diferente, é difícil criar procedimentos para padronizar e criar controles de qualidade objetivos de serviço. Na prática, as empresas buscam duas soluções opostas para tal problema. A primeira delas é criar um sistema de atendimento altamente padronizado, com muitas regras e processos sistemáticos, como ocorre em empresas como McDonald's, em certos tipos de atendimento médico e de saúde e em concessionárias de veículos populares<sup>6</sup>. A opção contrária é enfatizar a experiência do cliente no serviço e criar formas de mostrar que o serviço seja altamente customizado e diferenciado, normalmente voltado para produtos de luxo ou para atender públicos muito exigentes<sup>7</sup>.

Como os serviços não podem ser estocados (refere-se à perecibilidade), as empresas utilizam estratégias para incentivar o uso em períodos de menor demanda, como no caso de hotéis e do setor de turismo<sup>8</sup>, como um todo, ou criam mecanismos sofisticados para ter preços flexíveis de acordo com o momento econômico, a época do ano e o perfil do público<sup>9</sup>.

## 8.2 \ GESTÃO DO RELACIONAMENTO E QUALIDADE EM SERVIÇOS

Gerenciar os serviços é uma tarefa muito desafiadora, dadas suas características únicas e especiais. Em primeiro lugar, o cliente está presente na maior parte das operações de serviços e acaba interagindo com o prestador de serviços durante muito tempo. Na verdade, desenvolver um relacionamento mais próximo com um prestador de serviços é algo que muitos clientes buscam fazer, já que a troca de fornecedor pode ser uma tarefa complexa e até estressante quando o assunto é serviço. Como os elementos tangíveis, também conhecidos como **qualidades pesquisáveis** (que podem ser avaliadas e pesquisadas pelo consumidor antes

de escolher o fornecedor), são raros nos serviços, muitos clientes têm dificuldade de avaliar um serviço antes de tomar uma decisão.

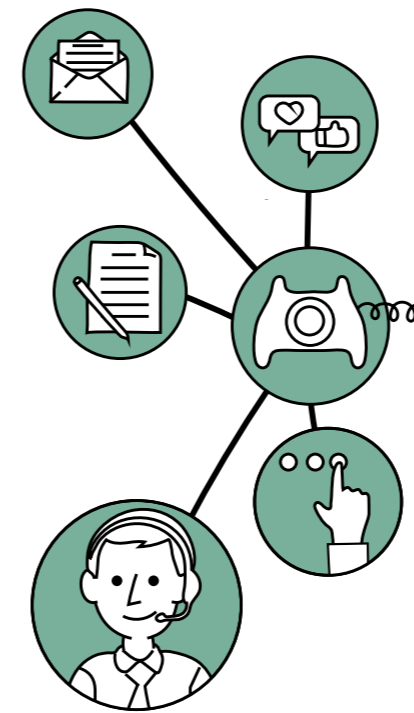
Na verdade, a maioria dos serviços dos itens de qualidade são **experimentáveis** (aqueles só podem ser analisados pelo cliente enquanto ele está consumindo o serviço).

Você só tem como saber a qualidade do corte de cabelo, depois que ele for feito. Você só consegue saber se a refeição estava gostosa, depois de degustá-la.

Mais que isso: alguns serviços são caracterizados por qualidades credenciáveis (que o cliente mesmo após usar o serviço terá dificuldade em avaliar se foi positiva ou não, tendo que, na maior parte das vezes, confiar no prestador de serviços)<sup>3</sup>.

Nós nunca saberemos se o acompanhamento médico foi efetivo até que uma doença passível de prevenção e diagnóstico prévio nos acometa. Seria difícil avaliar se aquela dica do consultor foi a melhor para a empresa, mesmo muito tempo depois ele fez a sugestão. Ainda mais grave é saber que, mesmo que as coisas deem errado, não poderemos ter 100% de certeza de que a culpa foi do médico ou do consultor, pois vários fatores podem influenciar o aparecimento de uma doença ou o insucesso nos negócios. Em última instância, teremos de confiar em muitos prestadores de serviços. E, se alguma coisa der errado, pode saber: o cliente ficará insatisfeito e perderá a confiança na empresa. Uma vez que isso ocorra, será muito difícil continuar com a fidelidade desse. Pela mesma razão, muitos clientes vão preferir manter um relacionamento de longo prazo com um prestador de serviço, desde que ele o atenda de forma apropriada. Isso justifica por que a gestão do relacionamento com clientes é muito importante para empresas prestadoras de serviços.

A importância do tema é a origem do que chamamos de **marketing de relacionamento**, tendência do marketing que surge na década de 1980, e prega que devemos enfatizar a manutenção dos relacionamentos com os clientes no médio e longo prazos<sup>10</sup>. Nesse sentido, as empresas devem se esforçar para construir e fortalecer seus vínculos com os consumidores visando satisfazer suas necessidades com o objetivo que eles fiquem mais leais à empresa. E as empresas fazem muita coisa para conseguir isso. E-mails personalizados de aniversário, ligações em datas especiais, cartões de fidelidade são algumas ações que as empresas fazem para aproximar o cliente da empresa. Outras empresas



utilizam sistemas de gerenciamento do relacionamento com o cliente (Customer Relationship Management - CRM) para ajudar nessa tarefa, enviando mensagens, e-mails, lembrando de datas de consultas ou de revisão para que o cliente esteja sempre em contato com a empresa<sup>11</sup>. Existem inclusive várias opções de *softwares*<sup>12</sup> e aplicativos, como o Nutshell ([www.nutshell.com](http://www.nutshell.com)), voltados para o uso de pequenas e médias empresas e que são uma mão na roda do pequeno empreendedor. Mas, para fazer o marketing de relacionamento bem feito, o pequeno empresário pode fazer muito mais. Chamar o cliente pelo nome, tratá-lo como seu amigo, entender seus gostos pessoais e oferecer soluções que você sabe que vão agradar são umas das ferramentas mais importantes de **marketing de relacionamento** que um pequeno empresário pode ter. E essas ações dificilmente poderiam ser feitas por concorrentes maiores, já que, nos pequenos negócios, o proprietário/empreendedor está ali no dia a dia e pode conhecer a fundo seus clientes. Mas tudo isso será em vão se você não conseguir satisfazer seu cliente. Por essa razão, é muito importante mensurar a satisfação dos clientes no ambiente dos serviços.

### 8.3 \ MEDINDO A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

Podemos entender a satisfação com os serviços como um sentimento de prazer (ou desapontamento), que é resultado da comparação do desempenho com um serviço e da expectativa que o cliente tinha. Para ilustrar esse exemplo, imagine que tanto o desempenho quanto a expectativa sejam mensurados em uma escala que vai de 0 (expectativa de desempenho muito baixo) a 10 (expectativa de desempenho muito alto). Veremos essa ilustração na Figura 5. Se o desempenho for superior ao esperado pelo cliente, teríamos uma situação de satisfação do cliente. Esse exemplo é ilustrado na situação A da Figura 5. Quando fica satisfeito, o cliente ele tende a ficar em um estado de inércia: ele continuará com o mesmo fornecedor de serviços a menos que uma oferta muito mais atraente seja oferecida<sup>13</sup>. Agora imagine que o desempenho do serviço ficou abaixo da expectativa do cliente (situação B): o cliente ficaria insatisfeito e teria grande chance de abandonar a empresa, reclamar dos serviços prestados e ainda “meter a boca no trombone”, falando mal da empresa para amigos e colegas pessoalmente e nas redes sociais<sup>14</sup>. Mas vamos supor que a empresa tenha feito um excelente serviço ou que ela tenha agradado ou surpreendido o cliente (o que significaria um elevado desempenho).

Se esperava algo num atendimento comum (expectativa baixa ou média) e recebeu um serviço extraordinário, o cliente ficará encantado. Esse encanamento fará o cliente ter uma boa lembrança da empresa por um bom tempo e ainda passar a ter confiança

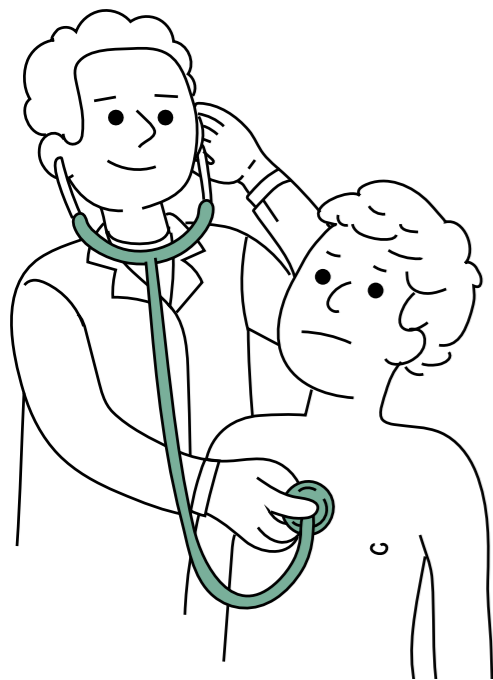
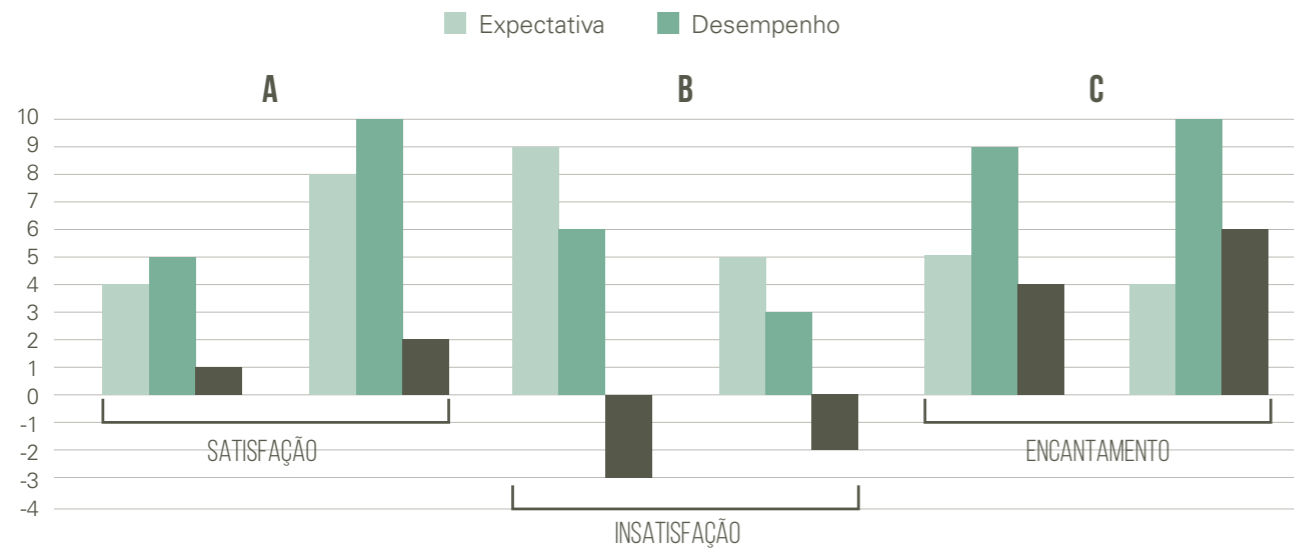




FIGURA 5 \ ILUSTRAÇÃO DE DIFERENTES RELAÇÕES ENTRE EXPECTATIVAS, DESEMPENHO E SATISFAÇÃO



nela, o que será difícil de ser quebrado. Esse tipo de relação surpreendente é que realmente cativa os clientes e será capaz de criar elevado grau de fidelidade.

Visto o valor de se satisfazer os clientes, fica clara a importância de se avaliar a satisfação dos clientes de uma empresa. A literatura aponta alguns métodos principais para mensurar a satisfação dos clientes. Além de fazer uma pesquisa, as empresas executam outras ações a fim de avaliar a satisfação dos clientes. Uma opção é procurar entidades, agências reguladoras (Anatel, Aneel, etc.), organizações e sites (Ex.: Procon, SAC, Reclame Aqui e [www.cidadao.reclameaqui.com.br](http://www.cidadao.reclameaqui.com.br)) e verificar quais são os índices de reclamação das empresas, já que esses seriam um indicativo da não satisfação dos clientes. Uma maneira alternativa de verificar a satisfação de forma indireta é medir o percentual de clientes que abandonam a empresa (também conhecido como "Churn"), o que pode mostrar períodos em que a satisfação está baixa, mas oferece poucas dicas sobre os motivos de insatisfação. Muitas empresas contratam pesquisadores para se passar por clientes e avaliar como está o atendimento aos clientes da empresa, fazendo o que se chama de **pesquisa de cliente misterioso**, cliente fantasma ou **cliente oculto**<sup>19</sup>. Uma alternativa cada vez mais popular para avaliar a satisfação é monitorar seus clientes nas redes sociais para ver se eles estão postando reclamações nas páginas da empresa ou na de seus concorrentes.

Uma opção mais precisa seria fazer uma **pesquisa de satisfação**, periodicamente, utilizando questionários que contivessem perguntas sobre itens importantes na perspectiva do cliente. Normalmente tais pesquisas são aplicadas aos clientes de forma sistemática. Devem avaliar a satisfação ou qualidade usando uma escala, como as demonstradas a seguir (Figuras 6 e 7).

É importante fazer a pesquisa regularmente e não usar somente aqueles formulários para autopreenchimento na empresa (como em hotéis, restaurantes e hospitais) porque quase ninguém responde a essas pesquisas, e normalmente só o fazem quando estão encantados ou revoltados com o serviço.

FIGURA 6 \ EXEMPLO DE ESCALA DE SATISFAÇÃO

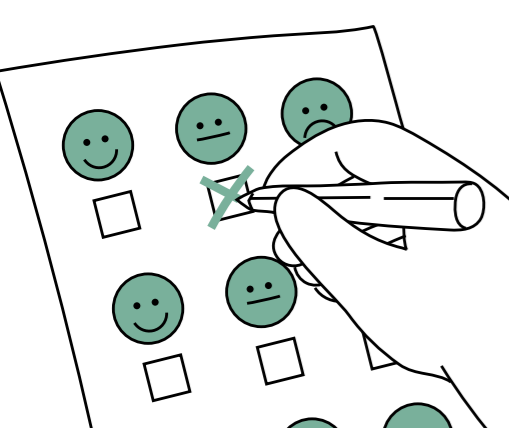
Muito insatisfeito		Insatisfeito		Nem satisfeito nem insatisfeito			Satisfeito		Muito satisfeito	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Logo a seguir, você verá um exemplo de perguntas que podem ser usadas para medir a satisfação com as disciplinas de um curso. Essa escala poderia ser respondida usando a escala de satisfação acima apresentada:

QUADRO \ EXEMPLO DE ESCALA DE AVALIAÇÃO PARA UMA DISCIPLINA

ITENS	Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Nem satisfeito, nem insatisfeito			Satisfeito		Muito satisfeito	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Importância do conteúdo para sua área de atuação											
2. Qualidade do material didático											
3. Adequação da carga horária ao conteúdo apresentado											
4. Avaliação geral da disciplina											
5. Domínio e conhecimento do assunto											
6. Didática de apresentação, comunicação e expressão											
7. Metodologia de ensino											
8. Estímulo à participação da turma											
9. Relacionamento com os alunos											
10. Pontualidade											
11. Avaliação geral do professor											

Na prática, duas formas comuns de se calcular a satisfação quando se utiliza essa escala é empregar o método de "Top Box": você calcula o percentual de clientes que deram notas de "satis-



feito” e “muito satisfeito” ou positivas para determinada pergunta (no exemplo acima, notas maiores ou iguais a 7). Uma segunda alternativa é calcular a média das respostas quando se usa uma escala de 0 a 10 e multiplicar o valor por 10: se a média das respostas dos clientes para a pergunta “nível de satisfação como tempo de espera para ser atendido” é de 7,2, então você poderia assumir que há 72% de satisfação (7,2 x 10).

Algumas pessoas preferem medir a qualidade em vez de medir a satisfação, pois parece mais intuitivo e fácil de se entender esse tipo de pesquisa do que uma pesquisa de satisfação. A desvantagem é que, quando se pergunta sobre a qualidade, o cliente pode avaliar o serviço como “bom” ou “excelente”, quando isso era justamente o mínimo que ele esperava. Em outras palavras, o serviço pode ser excelente, e o cliente ficar somente um pouco satisfeito (porque suas expectativas eram altas) ou o serviço pode ser bom, e o cliente pode ficar insatisfeito (porque ele esperava mais do que aquilo). Mas, algumas vezes essa opção é bastante útil.

FIGURA 7 \ EXEMPLO DE ESCALA PARA MEDIR A QUALIDADE

Péssimo		Ruim		Razoável			Bom		Excelente	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Abaixo se apresenta um exemplo de perguntas elaboradas por alunos para medir a satisfação em relação ao Restaurante Popular de Belo Horizonte. Essa escala poderia ser respondida usando a escala de qualidade acima apresentada:

12. Como o Sr(a) avalia a limpeza do Restaurante Popular: REFEITÓRIO?
13. Como o Sr(a) avalia a limpeza do Restaurante Popular: BANHEIROS?
14. Como o Sr(a) avalia a limpeza do Restaurante Popular: EQUIPAMENTOS E UTENSÍLIOS?
15. Como o Sr(a) avalia o espaço físico em geral, aqui no Restaurante?
16. Como o Sr(a) avalia os equipamentos e os utensílios destinados ao atendimento dos comensais, aqui no Restaurante Popular?
17. Qual a sua avaliação em relação à qualidade das refeições aqui fornecidas?
18. E em relação a quantidade de comida servida no bandeirão, qual a sua opinião?
19. Com relação à variedade do cardápio oferecido, qual a sua opinião?

Existem várias propostas de pesquisas mais elaboradas para mensurar a satisfação e a qualidade com os serviços<sup>15-18</sup>, mas sua discussão vai além do propósito deste material. Independente da forma como se vai avaliar a satisfação, esse é um passo fundamental para qualquer empresa.

## \ APLICAÇÃO PRÁTICA

Reunidos em grupo, escolham uma empresa prestadora de serviços que vocês conheçam, como um salão de beleza, uma academia de ginástica, um restaurante, etc. Façam as seguintes atividades:

- a. Discutam quais são os itens de satisfação importantes de ser avaliados nesse cenário (Ex.: simpatia dos atendentes, conforto das instalações, tempo de espera, confiança percebida no atendimento, etc.).
- b. Criem perguntas ou itens de avaliação para compor um questionário ou um formulário de avaliação de serviços desta empresa.
- c. Escolham uma escala de resposta para o instrumento de avaliação da satisfação.



## SAIBA MAIS!

Kotler, P. & Keller, K. L. Administração de marketing. (Prentice Hall, 2006).

Fitzsimmons, J. A. & Fitzsimmons, M. J. Service Management: Operations, Strategy, and Information Technology. (McGraw-Hill Higher Education, 2008).

Hoffman, K. D. & Bateson, J. E. G. Services Marketing: Concepts, Strategies, & Cases. (2010).

## OUTRAS REFERÊNCIAS SOBRE O TEMA:

1 \ Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. & Gremler, D. D. Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente. A Empres. com Foco no Cliente (Bookman, 2011).

2 \ Kotler, P. & Keller, K. L. Marketing management. (Prentice Hall, 2012). at <<http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Marketing+Management#1>>

3 \ Hoffman, K. D. & Bateson, J. E. G. Services Marketing: Concepts, Strategies, & Cases. (2010).

4 \ Shostack, G. L. Breaking Free from Product Marketing. J. Mark. 41, 73 (1977).

5 \ Preissl, B., Metcalfe, J. S. & Miles, I. in 125–148 (Economics of Science, Technology and Innovation, vol. 18. Boston; Dordrecht and London: Kluwer Academic, 2000). at <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eoh&AN=0611606&site=ehost-live>>

6 \ Levitt, T. Production-line approach to service. Harv. Bus. Rev. 41–52 (1972).

7 \ Teboul, J. De-industrialise Service for Quality. Int. J. Oper. Prod. Manag. 8, 39–45 (1988).

8 \ Fitzsimmons, J. A. & Fitzsimmons, M. J. Service Management: Operations, Strategy, and Information Technology. (McGraw-Hill Higher Education, 2008). at <<http://books.google.com.br/books?id=useIPwAACAAJ>>

9 \ Kimes, S. E. & Noone, B. M. Perceived fairness of yield management. *Cornell Hotel Restaur. Adm. Q.* 43, 21–30 (2002).

10 \ Ravald, A. & Grönroos, C. The value concept and relationship marketing. *Eur. J. Mark.* 30, 19–30 (1996).

11 \ Gummesson, E. Total relationship marketing: rethinking marketing management. From 4P's to 30R's. Durban Butterworth-Heinemann (Elsevier Science, 1999). at <<http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Total+relationship+marketing#8>>

12 \ Rodrigues, J. Top 5: CRM Fáceis de Usar para Pequenos e Médios Negócios. *Esc. do Mark. Digit.* 1 (2012). at <<http://blog.escoladomarketingdigital.com.br/top-5-crm-faceis-de-usar-para-pequenos-e-medios-negocios/>>

13 \ Filho, C. G., Mello, E. F. de, Monteiro, P. R. R. & Madureira, K. T. Lealdade Intencional e Comportamento: Influências Contextuais e Individuais no Setor de Telefonia Móvel Pós-Paga. *Rev. Adm. da UFSM* 3, 441–458 (2010).

14 \ Santos, C. P. & Rossi, C. A. V. O Impacto do gerenciamento de reclamações na confiança e na lealdade do consumidor. *Rev. Adm. Contemp.* 6, 49–73 (2002).

15 \ Jain, S. K. & Gupta, G. Measuring Service Quality: SERVQUAL vs. SERVPERF Scales. *Vikalpa* 29, 25–37 (2004).

16 \ MIGUEL, P. & Salomi, G. Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços. *Rev. Produção* 14, 12–30 (2004).

17 \ Grisaffe, D. B. Questions About the Ultimate Question : Conceptual Considerations in Evaluating Reichheld ' S Net Promoter Score ( Nps ). *J. Consum. Satisf. Dissatisfaction Complain. Behav.* 20, 36–53 (2007).

18 \ Fornell, C., Johnson, M. & Anderson, E. The American customer satisfaction index: nature, purpose, and findings. *J. Mark.* 60, 7–18 (1996).

19 \ Furnival, A. C. M., Pinto, E. L. & Ouchi, M. T. O uso da técnica cliente oculto como ferramenta de avaliação do atendimento aos usuários de bibliotecas públicas: uma experiência brasileira na graduação de Biblioteconomia. *Rev. Interam. Bibl.* 35, 27–38 (2012).

# 9

## GESTÃO DE MARCAS E POSICIONAMENTO

Já parou para pensar como a todo o momento estamos vendo marcas de todos os tipos? Hoje até as pessoas são marcas e são geridas por um sofisticado programa de marketing. neste capítulo, você entenderá porque o tema de Gestão de Marcas (ou Branding) é tão importante ao marketing e como você poderá construir uma marca forte.

**IMAGEM**  
**DESIGN**  
**JOGOS**  
**POSICIONAMENTO**  
**LOGOTIPO**  
**SLOGAN**  
**BRANDING**  
**IDENTIDADE VISUAL**  
**COMUNIDADES**  
**EMBALAGENS**  
**VALOR DE MARCA**  
**LAYOUT**  
**REDES SOCIAIS**

## PRA COMEÇO DE CONVERSA...

Você já comeu um Dadinho? Ou tomou uma groselha Milani? Essas já foram marcas muito famosas no mercado<sup>1</sup>. A criança adorava esses produtos. Mas, com o passar do tempo, essas marcas foram perdendo seu significado para o público. Elas deixaram de se comunicar e se adaptar às mudanças do tempo. Por mais que muita gente ainda saiba o que elas significam, elas não têm um apelo especial para as pessoas na atualidade. E, para você ter um marketing efetivo, você vai precisar construir uma marca forte e mantê-la atualizada ao longo do tempo. Neste capítulo, vamos ver o que você precisa fazer para construir uma marca forte, que possa ter um significado especial para o seu público e ser um elemento de diferenciação da sua empresa. Vamos então responder a algumas perguntas como:

- O que é valor de marca?
- Qual é a relação entre o conceito de identidade e posicionamento e imagem de marca?
- Como podemos construir uma marca forte?
- Quais elementos devo utilizar para construir a minha marca?

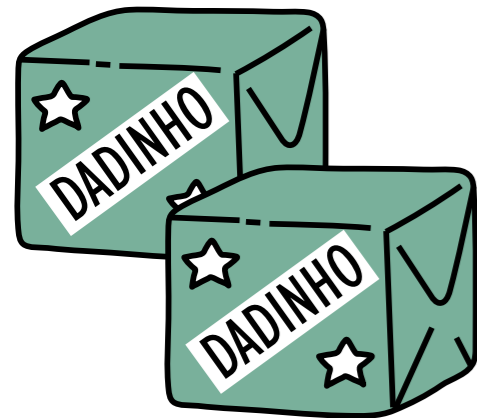
### \ 9.1 \ MARCAS: UMA VISÃO GERAL

As marcas fazem parte da humanidade há muito tempo: suas origens remontam ao uso que o homem primitivo fazia, marcando os animais com ferro quente para delimitar seu território e suas posses, como forma de proteger a propriedade privada. Já na Idade Média, as associações de artesãos (guildas), como ferreiros e marceneiros, criaram símbolos para representar quem estava autorizado a realizar determinada profissão e também para destacar os melhores profissionais no ramo<sup>2</sup>. Na Revolução Industrial, iniciou-se a prática de desenvolver marcas para diferenciar os bens padronizados então produzidos em larga escala<sup>3</sup>.

Uma marca é definida pela American Marketing Association (AMA) como:

“NOME, TERMO, DESIGN, SÍMBOLO OU QUALQUER OUTRA CARACTERÍSTICA QUE IDENTIFICA O BEM OU SERVIÇO DE UM FORNECEDOR COMO DISTINTO DO QUE É OFERECIDO POR OUTROS VENDEDORES”<sup>4</sup>.

Uma marca é construída com o uso de vários elementos diferenciados, como logotipos, design, embalagem e slogans, que permitem que o consumidor identifique prontamente a origem



do produto e o fornecedor. Mas a marca em si não é representada por esses elementos concretos: uma marca é algo imaterial, intangível, um símbolo que traz um significado especial que vai além dos elementos concretos usados para construir a marca<sup>5</sup>. Construir uma marca forte é importante, pois ela ajudará a tornar mais valiosa a oferta da sua empresa, agindo como um ponto que vai diferenciar em relação à da concorrente. Quando bem trabalhada, uma marca pode se tornar um dos ativos, intangíveis, mais valiosos da organização, muitas vezes valendo mais do que todos os ativos reais da organização<sup>7</sup>.

E existem muitos benefícios da marca do ponto de vista do consumidor também. A marca ajuda a identificar quem é o fabricante, servindo tanto como uma forma de tornar mais fácil (rápido e conveniente) suas escolhas atuais e futuras, mas também como garantia de que se algo der errado ele tem a quem recorrer. Além disso, marcas de renome servem como ponto de referência para que o consumidor que não entende muito bem do produto entenda quais características são desejadas naquela categoria de produtos, mesmo que ele venha a escolher outra opção mais em conta. Algumas marcas também ajudam a construir a própria identidade do consumidor<sup>8</sup>.

### \ 9.2 \ IDENTIDADE, POSICIONAMENTO E IMAGEM DE MARCA

O ponto central para que o gestor construa uma marca forte é estabelecer não somente características funcionais em seus produtos e serviços, mas conseguir colocar elementos mais abstratos que tornem sua oferta distinta da concorrência. Por isso é preciso escolher uma forma de se comunicar com o mercado que expresse a essência como a marca gostaria de ser vista pelos consumidores<sup>9</sup>.

A forma como as empresas gostariam que os clientes vissem sua marca e os elementos racionais e emocionais que as marcas esperam obter é o que chamamos de **identidade de marca**<sup>5</sup>. Ao escolher a identidade, os gestores querem passar aos clientes características e associações que sejam coerentes e transmitam um senso do propósito da empresa com coerência e sentido para o consumidor. A escolha do conjunto de associações que a identidade pretende gerar nos clientes é a peça-chave para o mix de produtos, serviços, a localização, o preço e a comunicação com o consumidor. Algumas marcas desejam se reconhecerem por serem de alto luxo, outras como marcas confiáveis, outras como marcas mais sociáveis ou tradicionais.

\ IDENTIDADE \  
É a forma como as empresas gostariam que os clientes vissem sua marca, e os elementos racionais e emocionais que as marcas esperam obter.

## \ POSICIONAMENTO \

As escolhas dos elementos e das ações que as empresas utilizam para mostrar as características e os diferenciais da marca para o público-alvo.

As escolhas dos elementos e das ações que as empresas utilizam para mostrar as características da marca para o público-alvo são chamadas de **posicionamento de marca**. Assim, enquanto a identidade de marca refere-se a como a empresa gostaria de ser percebida e reconhecida, o posicionamento refere-se à escolha dos elementos (produtos, serviços, cores, design, logo, slogan, embalagem, etc.) que vão reforçar a ideia que se deseja passar em relação a uma marca. Com isso, o gestor espera alcançar uma posição na mente do consumidor que torne a marca da empresa diferente da concorrência<sup>10</sup>, sendo que essas escolhas serão o ponto de partida de como será desenvolvido o relacionamento entre a marca e o cliente<sup>11</sup>.

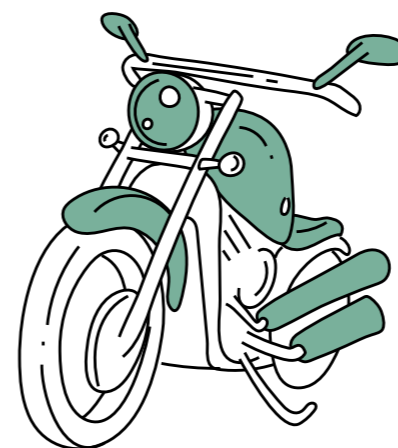
Os clientes, por sua vez, vão ter uma percepção que não é exatamente o que empresa espera da marca. Mesmo que você seja muito dedicado e tenha uma excelente estratégia de marketing, nem tudo vai sair como você espera. Mais ainda: é nítido que a percepção que os clientes têm da marca será formada por muitos fatores que vão além do que os gestores querem e constroem por meio do posicionamento. Na prática, o perfil dos clientes, suas experiências com a empresa, a concorrência e outros fatores externos agem como um ruído que pode fazer com que a marca seja percebida de forma diferente da esperada pela empresa. Essa leitura, interpretação e significado que o consumidor faz dos atributos e características da marca, é o que chamamos de **imagem de marca**<sup>5</sup>. Isso também significa que não existe uma imagem única: cada público ou segmento da empresa poderá ter uma imagem diferente daquela marca. Por isso, é importante também monitorar como os clientes percebem aquela marca, e suas características por meio de pesquisa de avaliação. Por exemplo, um estudo realizado para avaliar a imagem de destinos turísticos no Brasil identificou que eles podem se destacar na mente dos turistas de 66 países diferentes a partir de cinco características: 1) Cenário específico; 2) Infraestrutura; 3) Luxo e conforto; 4) Cultura local; 5) Recreação e entretenimento<sup>12</sup>. Sabendo da imagem do destino turístico, gestores públicos e a iniciativa privada podem determinar políticas e ações (posicionamento) que visem adequar a forma como o destino é percebida, a maneira pela qual se deseja que os turistas vejam a região/cidade (identidade de marca).

## \ 3.3 \ O QUE É O VALOR DE MARCA

O objetivo final que leva uma organização a correr atrás de sua identidade, definindo um posicionamento que permita que a imagem de marca seja positiva e coerente, é a construção de uma marca que seja valiosa na perspectiva do cliente: o que chamamos de **valor de marca** (*Brand Equity*). A corrente principal do marketing considera que o valor de marca

## \ VALOR \

Conjunto de ativos (e passivos) ligados a uma marca que tornam aquela marca mais (ou menos) valiosa para o consumidor.



(*Brand Equity*) deve ser avaliado na perspectiva do consumidor, em especial em relação às respostas do consumidor à marca, como ter preferência, defender a marca, sentir-se como parte da família de consumidores da marca e possuir elevada lealdade ao fornecedor<sup>13</sup>. Neste sentido, podemos entender o valor de marca como um conjunto de ativos (e passivos) ligados a uma marca que tornam aquela marca mais (ou menos) valiosos para o consumidor<sup>14</sup>. Imagine da seguinte forma: suponha que você tenha duas opções de refrigerantes do tipo cola, ambos com a mesma garrafinha e exatamente o mesmo preço. A primeira opção é genérica e não tem nenhuma marca ou identificação que permita saber quem o produziu. O segundo é igual uma garrafinha como esta à direita: é uma Coca-Cola. Qual dos dois você compraria? Acho que quase ninguém escolheria o genérico, certo? O valor de marca na perspectiva do consumidor seria justamente a diferença na preferência dos consumidores quando comparamos um produto com marca a um produto genérico (sem marca)<sup>6</sup>.

O valor de marca é alcançado quando os consumidores desenvolvem forte afinidade para com os produtos e serviços de uma empresa, muitas vezes se identificando pessoalmente com a identidade da empresa, quando a marca passa a fazer parte do estilo de vida do consumidor e da identidade dos próprios consumidores: veremos ao final do capítulo como a Harley Davidson se tornou não somente uma marca, mas um estilo de vida.

## \ 9.4 \ DECISÕES E ESTRATÉGIAS DE MARCAS

Para construir uma marca, várias decisões e ações podem ser tomadas, contudo elas devem atender a alguns critérios<sup>15</sup>:

### QUADRO \ CRITÉRIOS DE ESCOLHA DOS ELEMENTOS DE MARCA

#### COMO ESCOLHER ELEMENTOS DE MARCA?

Escolha elementos de fácil memorização.

Procure significados naturais para o público.

Busque elementos interessantes ou esteticamente agradáveis.

Desenvolva elementos que sirvam para um grande número de produtos, setores, culturas e regiões.

Procure elementos que possam ser adaptados e modernizados ao longo do tempo.

Pense em elementos que possam ser protegidos por meio de leis ou patentes.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em 15

É claro que nem todos os elementos de marca conseguirão alcançar esses critérios, mas, quanto mais você consegue escolher elementos de marca que sejam coerentes com tal abordagem, mais você vai apoiar a construção de uma marca coerente com a identidade que se deseja projetar<sup>15</sup>. Assim, a tarefa inicial para começar a construir uma marca forte é escolher seus elementos.

Abaixo, você verá uma lista dos principais elementos que os gestores utilizam para construir uma marca:

## NOME DA MARCA

Este é um dos primeiros elementos a ser considerado. O nome deve ser simples e fácil de pronunciar e ter um sentido especial para seu público. Normalmente, a escolha do nome pode vir através de: 1) Uma função esperada ou categoria do produto (Academia Malhação); 2) Um benefício diferencial do produto (Viver – linha de produtos naturais do Carrefour); 3) Um jogo ou combinação de palavras inusitado (Peixe Urbano); 4) Da tradição, mitologia ou classe (Hércules); 5) Palavras reais, de ligação imediata com o produto ou empresa, abrindo espaço para um lado simbólico ou místico (Apple); 6) Novas palavras cujo significado não seja imediatamente óbvio (Itaú). Ao pensar no nome da marca, você não pode economizar esforço. Crie várias alternativas, deixe a criatividade fluir, seja ousado! Mostre suas ideias aos amigos, aos colegas e aos conhecidos. Não seja tímido! Só depois de tentar várias alternativas, você saberá qual o melhor nome para sua marca.

## SLOGAN

É uma frase curta de efeito, que tenta expressar a ideia central por trás da marca ou de uma campanha. Alguns exemplos: “1001 utilidades”, “energia que dá gosto”, “simples assim”, “amo muito tudo isso”, “a gente se liga em você”. Reconheceu alguns desses slogans? Veja que muitos deles estão sendo modificados ao longo do tempo, e às vezes as empresas criam slogans diferentes para cada campanha, mudando o slogan uma ou duas vezes por ano. Saiba que o slogan cria uma forte associação com a marca, reforçando a lembrança de marca, e funciona muito bem em mídias de massa (como rádio e televisão), mas não parece ter o mesmo efeito nas mídias digitais (internet, redes sociais, aplicativos) e mídia impressa (jornais e revistas). Assim, produtos que vão atingir uma grande parcela da população e atender a um público muito abrangente via mídias tradicionais de largo alcance podem se servir muito bem de um slogan bem bolado.

### \ SLOGAN \

Cria uma forte associação com a marca, reforçando a lembrança de marca, e funciona muito bem em mídias de massa (como rádio e televisão), mas não parece ter o mesmo efeito nas mídias digitais.

## LOGOTIPO E SÍMBOLOS

As marcas também têm sua identidade visual associada ao logotipo da empresa, isto é, símbolo único que será usado como ponto visual para representar a marca. O logotipo pode ser somente o nome da marca desenhado de maneira artística (exemplo: Coca-Cola) ou um símbolo abstrato (como uma estrela, um arco-íris, ou o desenho de uma maçã). Quando o logotipo da empresa não é uma palavra comum, também o chamamos de **símbolo**. Para funcionar, o logotipo deve reforçar as características e a identidade de marca: é comum que as agências de comunicação criem toda uma argumentação conceitual para demonstrar como as características daquele símbolo ou logotipo expressam elementos da identidade de marca da empresa (exemplo: as linhas curvas dão uma sensação de suavidade e movimento, representando simpatia e evolução, etc.).

## CORES E IDENTIDADE VISUAL

O uso de cores e temas em todas as embalagens, uniformes, materiais promocionais e outros elementos de comunicação da empresa vai ajudar a fixar a marca na mente do cliente. A escolha das cores predominantes e secundários daquela marca também pode expressar muito do posicionamento. Cores fortes e quentes, como vermelho e amarelo brilhante, podem destacar paixão, amor, velocidade. Cores mais claras trazem a sensação de serenidade. Muita controvérsia existe sobre o significado e o efeito psicológico das cores, mas, na construção da marca, as escalas das cores e tonalidades predominantes vão ajudar a tornar aquela marca única na perspectiva do consumidor.



## DESIGN E APARÊNCIA DA LOJA

Para empresas com as quais o cliente interage diretamente em vários momentos, como empresas prestadoras de serviços ou varejistas, é fundamental pensar na ambiência da loja de forma compatível com a identidade de marca. Por isso, é necessário pensar o layout, a localização, as cores, o mobiliário, os uniformes da equipe, dentre outros. É comum contar com especialistas em design, que devem ser orientados quanto aos sentimentos e às

sensações que se deseja evocar com o ambiente de serviços, trabalhando inclusive com diversas sensações e sentidos, como olfato, música e toque<sup>16</sup>. Mesmo empresas que trabalham com bens de consumo têm criado lojas conceito visando criar uma experiência única para fixar a identidade de marca na mente dos consumidores<sup>17</sup>.

## JINGLES

Os jingles já foram a sensação de marketing na era do rádio e da televisão. Mesmo assim, ainda existe espaço para utilizar pequenas músicas e chamadas que associem a marca a atributos ou ideias atraentes ao consumidor. A diferença central de um jingle para o slogan é que, no jingle, além de usualmente ser mais longo, prevalece o uso de estímulos sonoros, seja com a musicalidade ou rima inerente à chamada, ou seja pela criação efetiva de uma música curta relacionada à marca. Os jingles têm ainda bastante apelo em campanhas de rádio e televisão e bens de consumo duráveis que têm foco no grande público que pode ver os jingles como aliados importantes.

## REDES SOCIAIS E COMUNIDADES DE MARCA

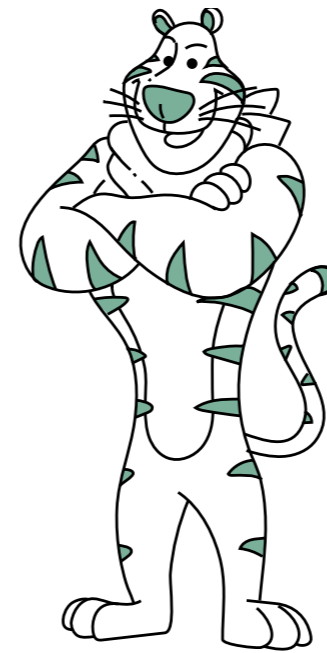
Cada vez mais, as empresas têm usado as redes sociais como forma de promover valores e atributos de uma marca, além de construir o relacionamento com seu público-alvo. A principal forma de fazer isso é construir comunidades virtuais de marca, isto é, páginas e redes sociais, sites e blogs que visem permitir a troca de experiências entre os consumidores, trazendo o senso de pertencimento a um grupo social daquela marca. Muitas dessas comunidades têm contrapartida no mundo real, como é o caso da Harley Davidson. Muitas dessas comunidades e várias surgiram no mundo físico antes da existência da internet. Saber criar uma comunidade que crie envolvimento e aproxime a marca do dia a dia do cliente é um passo fundamental para fortalecer a imagem daquela marca na perspectiva dos clientes.

## EMBALAGENS

Trabalhar a embalagem dos produtos da empresa auxilia na criação de uma identidade visível ao público. Isso não está restrito a empresas que produzem bens, mas o próprio varejo pode construir uma marca forte criando embalagens exclusivas que não só atendam aos requisitos legais e funcionais (de proteger e armazenar o produto), mas que torne mais efetiva a comunicação da marca.

## SITES, APLICATIVOS & JOGOS

As empresas têm adotado de forma crescente sites interativos e aplicativos como forma de fortalecer sua marca. Grandes empresas como a Coca-Cola têm grandes portais que oferecem funcionalidades, como “games”, “bate-papo”, notícias, dentre outras. Cada vez mais, campanhas são criadas utilizando o conceito de



### \ STORYTELLING \

É a narrativa histórica da marca em que os elementos da realidade são “romantizados” para fortalecer os diferenciais da empresa e tornar a marca mais natural aos valores e às crenças dos consumidores.

“gamificação” (*gamification*), isto é, criam jogos com os quais o público-alvo ou o público-alvo pode interagir com elementos da marca, fixando a proposta da campanha, e competir com outros clientes potenciais, estabelecendo forte vínculo emocional com a marca.

## PERSONAS DE MARKETING, MASCOTES E CELEBRIDADES

A tentativa de humanizar as marcas é uma das estratégias mais efetivas, pois produz um senso de que a marca é uma entidade que o consumidor poderia se relacionar como ele se relaciona com um ser humano<sup>18</sup>. Uma abordagem clássica para tornar a marca mais humana é a criação de mascotes, que são personagens fictícios que tentam associar características (como força, velocidade, resistência, etc.) da marca ao seu perfil. Outra opção comum é o uso de celebridades, artistas e famosos em geral que emprestam a própria personalidade e características à marca, tornando-se um garoto-propaganda dela. Outra forma de humanização mais recente é a criação de “personas” de marketing. Uma persona é uma descrição de um segmento típico de marketing da empresa, mas colocando elementos que tornem mais vívida aquela descrição do segmento na perspectiva do cliente. Assim, em vez de falar que o público da empresa são os homens com curso superior entre 25 e 35 anos, a empresa poderia representar esse público como uma persona: “João é um jovem recém-formado na faculdade. Após anos de estudos, ele agora procura uma oportunidade para colocar em prática seus conhecimentos. Nossa empresa acredita que nossos *notebooks* poderão aumentar a produtividade de João para que ele alcance seus sonhos”. Essa seria uma descrição resumida sobre o que vem a ser uma persona<sup>19</sup>.

## STORY TELLING

Outra forma de construir a identidade de marca é elaborar uma narrativa histórica dessa marca, que inclua elementos facilmente identificáveis pelo público-alvo. Tipicamente as marcas buscam criar uma história, que seja compatível com o que realmente aconteceu com elas. A Apple construiu uma forte estória para enaltecer a personalidade e o perfil de Steve Jobs. No *storytelling*, os elementos da realidade são “romantizados” para fortalecer os diferenciais da empresa e tornar a marca mais natural aos valores e às crenças dos consumidores. Isso não significa mentir e criar uma estória de ficção: recentemente marcas foram repreendidas pelo CONAR (Conselho Nacional de Auto-regulamentação Publicitária) por criar e divulgar histórias que não têm a ver com a realidade, por serem propaganda enganosa<sup>20</sup>.

Vimos algumas das possibilidades de elementos de marca para criar uma identidade de marca forte. Obviamente, as opções são muitas, e essa lista é somente uma base inicial. A criatividade aliado a uma identidade clara a fim de determinar como posicionar esses elementos na criação de um alto valor de marca na perspectiva do consumidor.



## SAIBA MAIS!

Kotler, P. & Keller, K. L. Administração de marketing. (Prentice Hall, 2006).

Keller, K. L. & Machado, M. Gestão estratégica de Marcas: Construção, Mensuração e Gestão do Valor de Marca. (Pearson Prentice Hall, 2007).

## OUTRAS REFERÊNCIAS SOBRE O TEMA:

- 1 \ ESTADÃO. Marcas de sucesso no passado lutam para sobreviver. Estadão 10 (2015). at <<http://fotos.estadao.com.br/galerias/marcas-de-sucesso-no-passado-lutam-para-sobreviver,15430>>
- 2 \ Kotler, P. & Keller, K. L. Marketing management. (Prentice Hall, 2012).
- 3 \ NASCIMENTO, A. & LAUTERBORN, R. Os 4 Es de marketing e branding: Evolução de conceitos e contextos até a era da marca como ativo intangível. (Elsevier, 2007).
- 4 \ American Marketing Association. Definition of Brand. Ama Dict. (2016). at <<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>>
- 5 \ Tavares, M. C. Gestão de Marcas: construindo marcas de valor. (HARBRA, 2008).
- 6 \ Kotler, P. & Keller, K. L. Marketing management. (Prentice Hall, 2012). at <<http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Marketing+Management#1>>
- 7 \ Kapferer, J.-N. Strategic Brand Magement: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term. (Kogan Page, 2008).
- 8 \ Kapferer, J.-N. The New Strategic Brand Management: Creating and sustaining brand equity long term. (Kogan Page, 2009).
- 9 \ Lindstrom, M. Buyology: Truth and Lies About Why We Buy. (Crown Publishing Group, 2008).
- 10 \ Keller, K. L. & Lehmann, D. R. Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. Mark. Sci. 25, 740–759 (2006).
- 11 \ Aaker, D. A. & Shansby, J. G. Positioning Your Product. Bus. Horiz. 56–64 (1982).
- 12 \ Pérez-Nebra, A. R. & Torres, C. V. Medindo a imagem do destino turístico: uma pesquisa baseada na teoria de resposta ao item. Rev. Adm. Contemp. 14, 80–99 (2010).
- 13 \ Washburn, J. H. & Plank, R. E. Measuring brand equity : An evaluation of a consumer-based brand equity scale. J. Mark. Theory Pract. 10, 46–63 (2002).
- 14 \ Aaker, J. L. & Joachimsthaler, E. Brand Leadership: Building Assets In an Information Economy. (Free Press, 2009). at <<http://www.google.pt/books?hl=en&lr=&id=ifuL2aefJSsC&pgis=1>>
- 15 \ Keller, K. L. & Machado, M. Gestão estratégica de Marcas: Construção, Mensuração e Gestão do Valor de Marca. (Pearson Prentice Hall, 2007).
- 16 \ Hoffman, K. D. & Bateson, J. E. G. Services Marketing: Concepts, Strategies, & Cases. (2010).
- 17 \ Brakus, J. J., Schmitt, B. H. & Zarantonello, L. Brand experience: what is it? How is it measured? Does it affect loyalty? J. Mark. 73, 52–68 (2009).
- 18 \ Hosany, S., Prayag, G., Martin, D. & Lee, W.-Y. Theory and strategies of anthropomorphic brand characters from Peter Rabbit, Mickey Mouse, and Ronald McDonald, to Hello Kitty. J. Mark. Manag. 29, 48–68 (2013).
- 19 \ Avelino, G. O que são buyer personas e como criá-las. Mark. Conteúdo 1 (2015). at <<http://marketingdeconteudo.com/personas/>>
- 20 \ G1. Histórias contadas pelas marcas Diletto e Do Bem vão parar no Conar. Mídia e Mark. 1 (2014). at <<http://g1.globo.com/economia/midia-e-marketing/noticia/2014/11/historias-contadas-pelas-marcas-diletto-e-do-bem-vao-para-no-conar.html>>

# 10

## ESTRATÉGIA DE PRECIFICAÇÃO

Você já teve a sensação de que o custo-benefício não compensava? Tente lembrar o que você sentiu? Por que parecia que o preço não valia a pena? Ao buscar essa resposta, você entenderá o drama do profissional de marketing: tudo em marketing tem um preço e, apesar de algumas coisas não serem precificadas, a maioria do que precisamos é dessa forma. E como as empresas colocam preços nessas coisas toda?. Neste capítulo, você vai entender como os preços funcionam na perspectiva do profissional de marketing e como eles representam parte central da oferta.





## PRA COMEÇO DE CONVERSA...

Imagina que está chegando o dia de provas finais no colégio. Você precisa muito estudar, mas está cansado. Hora de recorrer a um energético para dar aquele pique nos estudos, não é? Mas aquele energético da marca famosa está tão caro e do lado tem uma opção que você não conhece muito bem mas custa a metade do preço. Você não hesita e logo compra o energético baratinho, tomando-o com entusiasmo. Passado algum tempo e nada daquele pique chegar! Você já está “pescando” na frente do livro e tem dificuldades para ficar com os olhos abertos. Mas por que se o princípio ativo daquele energético é o mesmo que o do outro de marca famosa? Seria porque ele tem uma qualidade pior?

Você acredita que o simples fato de o energético ter sido mais barato faz o que você acredite que ele não funciona tão bem quanto o outro mais caro? E que isso faz com que o energético não funcione tão bem para você, simplesmente porque você acredita nisso? Pois é a mais pura verdade.

Existem estudos famosos que mostram que o preço que você coloca no produto vai determinar a sua expectativa sobre o desempenho dele. E sua expectativa vai determinar o desempenho, biologicamente falando, do produto<sup>1-3</sup>.

Imagina então as avaliações que a gente faz de um produto com preço maior (se é caro, é bom, se é barato, é ruim)<sup>4</sup>. Isso é o que chamamos de **efeito placebo**, que é amplamente estudado na literatura médica. Isso mostra como o preço de um produto vai muito além da determinação do valor que você vai pagar para comprar alguma coisa. O preço faz parte da própria estratégia de marketing e poderá inclusive determinar a qualidade que as pessoas acreditam que o produto tem e até mesmo a qualidade real do produto. Nesse capítulo, vamos entender a importância do preço como uma estratégia de marketing, tentando responder a algumas perguntas como:

- Como as pessoas avaliam os preços dos produtos?
- Como devo estabelecer o preço de um produto?
- Como uma empresa deverá analisar custos para chegar ao preço final a ser cobrado?



## \ PREÇO \

É parte integrante da estratégia de marketing, e seu uso vai determinar o valor total da oferta, reforçando elementos do posicionamento desejado pelo gestor.

## \ 10.1 \

### A IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA DE PREÇOS

A definição da estratégia de preço é fundamental dentro do escopo do marketing. Aparentemente, os profissionais podem considerar que as decisões de precificação se referem a critérios unicamente contábeis ou financeiros. Mas, na verdade,

as decisões de precificação envolvem muitos critérios psicológicos e emocionais, que podem mudar de maneira expressiva como o preço é percebido pelo cliente.

Mais do que isso, o preço é parte integrante da estratégia de marketing, e seu uso vai determinar o valor total da oferta, reforçando elementos do posicionamento desejado pelo gestor. E o preço, dentre todos os outros elementos do mix de marketing, é o único que gera receita para a organização, sendo que os demais (produto, praça e promoção) são vistos como investimentos ou custos. Por isso, o preço é um elemento estratégico do elemento do mix de marketing.

Os preços podem assumir diversos formatos e funções. O aluguel, a mensalidade escolar, a tarifa de transporte, os impostos, os honorários, as comissões, são as formas de preços pagas por um determinado serviço ou produto. E, com a evolução tecnológica, muitas empresas têm visto seus níveis de preço serem forçados para baixo em razão da maior produtividade e do advento da maior concorrência.

### A MUDANÇA NO AMBIENTE DE PRECIFICAÇÃO

Vários fatores determinam mudanças na forma como as empresas estabelecem os preços de seus produtos nos últimos anos. Em primeiro lugar, é cada vez mais fácil para o comprador comparar o preço de diversos fornecedores, utilizando aplicativos, sites de busca e outras ferramentas digitais. Outra tendência é a emergência de sites em que a definição do preço é feita pelo comprador, e não pelo fornecedor. Também se expande o número de empresas que oferecem serviços sem cobrar nenhum preço financeiro pelo serviço, como é o caso do Facebook, do WhatsApp, dentre outros. Também observamos mudanças na forma como os fornecedores utilizam a informação na era digital para definir estratégia de precificação. Cada vez mais, as empresas conseguem monitorar e criar fórmulas para estabelecer não somente um preço personalizado para cada cliente, como também ter um nível de preço para cada perfil de consumidor e situação. Também

crecem cada vez mais os programas que permitem direcionar um mix de produtos e serviços com preços distintos para cada tipo de cliente.

## DEFINIÇÃO DO PREÇO E PSICOLOGIA DO CONSUMIDOR

A estratégia de precificação pode ser conduzida por várias práticas. Normalmente, empresas menores costumam ter seus preços estabelecidos pelos próprios donos sem critérios muito elaborados. Empresas maiores podem utilizar setores especializados para essa finalidade. Qualquer que seja o caso, não se deve pensar o preço unicamente como uma questão financeira ou de custo. Diversos fatores psicológicos vão influenciar a percepção do preço, já que raramente o preço é interpretado pelo consumidor com base em seu valor nominal (o preço que está na etiqueta do produto).

Em primeiro lugar, os consumidores constroem, valendo-se de sua experiência, um **preço de referência**, isto é, estimativa que é uma estimativa da faixa de preço que será usado pelo consumidor ao avaliar o preço de um fornecedor, que normalmente se liga ao preço razoável do produto na perspectiva do consumidor. Esse preço de referência pode ser construído baseado em várias expectativas, como um julgamento de qual o preço a ser pago, a lembrança do último valor pago por aquele produto/serviço, o valor do preço praticado pela concorrência ou até mesmo os descontos típicos para aquele produto. É importante que o gestor de marketing conheça os preços de referência de seus produtos e identifique quais padrões fazem com que os clientes tenham expectativas relativas ao preço.

O gestor também deve estar atento às **inferências entre preço e qualidade** que existem em muitos produtos. Na literatura especializada, são muito difundidas as evidências de que a percepção de qualidade de um produto está intimamente ligada ao preço cobrado por ele mesmo.

De forma geral, quando o consumidor tem dificuldades de avaliar critérios concretos e objetivos da oferta, seja por falta de conhecimento, seja porque os elementos intangíveis predominam, os consumidores acabam por utilizar o preço como uma evidência da qualidade do produto<sup>5</sup>.

Note que isso vai muito além de pensar que alguns produtos de luxo são usados para ostentação e por isso são caros ((para quem os use deixe transparecer que ele possui status elevado)<sup>6</sup>.

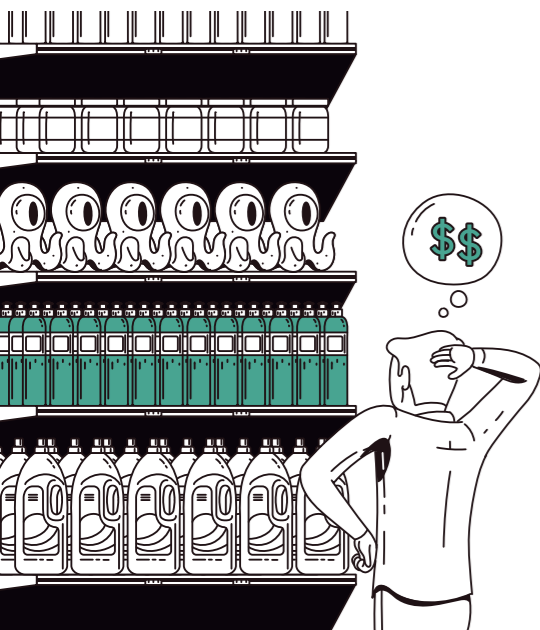
Na prática, existem evidências de que os preços dos produtos podem não somente influenciar a percepção de qualidade pelo consumidor, mas também os produtos mais caros serão efetivamente melhores em certas condições, dados os processos psicológicos<sup>3</sup>. Isso significa que produtos mais caros podem ser mais eficazes em satisfazer nossas necessidades do que outros mais baratos, especialmente se nossas necessidades foram moldadas por fortes expectativas de desempenho do produto<sup>7</sup>.

Outro aspecto a ser considerado quando falamos de psicologia e precificação é o uso de **preços psicológicos**, que são aqueles preços que terminam com o número 9 (R\$ 99, R\$ 990 ou R\$ 0,99). Existem muitos estudos que mostram que tais preços são percebidos como pertencendo a uma categoria de preço inferior, e que o “desconto” (isso porque na verdade muitas empresas aumentam o preço para chegar ao múltiplo de 9) é, muitas vezes, compensado pelo aumento da demanda do produto. Observe que o uso do preço psicológico terminando com o número 9 dá uma ideia de pechincha, o que também se associa a uma menor percepção de qualidade do produto/serviço. Assim, empresas que buscam uma oferta de alto valor agregado não devem utilizar o preço psicológico para não dar a impressão de que estão vendendo um produto de qualidade inferior.

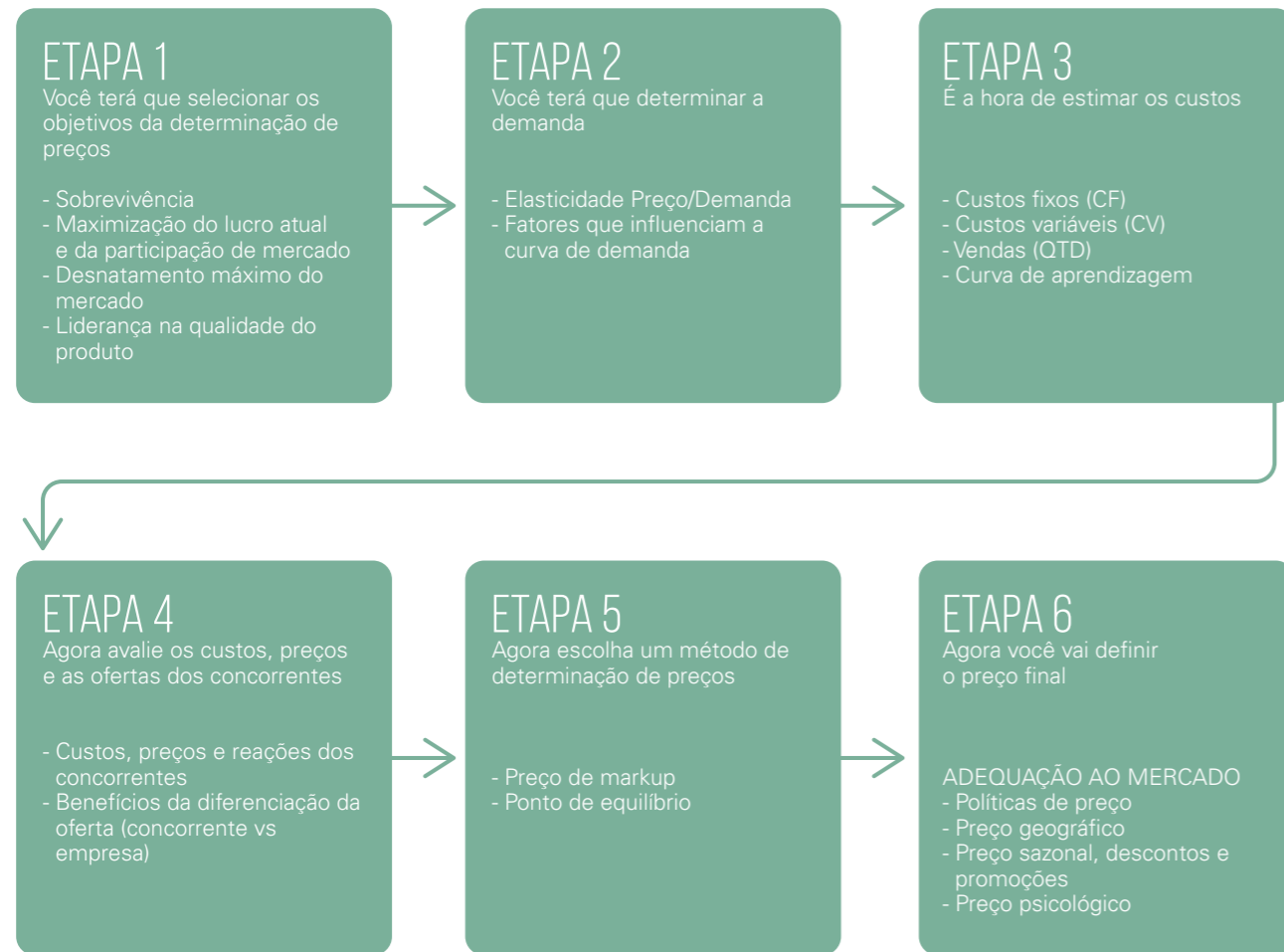
Muitas empresas atualmente também têm usado um preço psicológico diferente para produtos de maior valor agregado. Bares e restaurantes fazem questão de colocar preços complicados e valores diferentes para seus produtos (Exemplo: a “Fraldinha ao cream do chef” a R\$ 52,40 e o “Camarão com alcaparras e manteiga de garrafa com manjeriço a R\$ 64,70, acompanhado de um vinho francês que custa R\$ 152,80 ou outro espanhol de R\$ 123,30). Quando a empresa trabalha com produtos de alta qualidade e cria preços que variam nos algarismos finais de produto a produto, parece que a variação do preço segue algum critério relacionado à qualidade do produto em si. Normalmente, as empresas que trabalham com essa proposta também tendem a colocar produtos com nomes e descrições extremamente rebuscadas e ainda alguns produtos com preços Premium em destaque: estes produtos servem como indicativo da qualidade para os demais, mesmo que eles não sejam lucrativos por conta da saída mínima na empresa<sup>8</sup>.

## 10.2 \ DEFININDO A ESTRATÉGIA DE PRECIFICAÇÃO

Para definir a estratégia de precificação, você terá de avaliar uma sequência de etapas. Apresentamos o detalhamento dessas etapas na figura abaixo.



\ FIGURA 7 \ ETAPAS DA ESTRATÉGIA DE PRECIFICAÇÃO



Fonte: Elaborado pelo autor com base em <sup>9</sup>

Inicialmente você terá que decidir qual o objetivo da sua estratégia de precificação. Algumas empresas que enfrentam uma pesada concorrência, mudanças bruscas do desejo dos consumidores ou uma crise, podem estabelecer um nível de preço com o objetivo de sobrevivência. Nesse caso, a empresa busca um preço que permita manter o mínimo dos custos fixos e das variáveis no curto prazo para que ela possa se reorganizar ou mesmo buscar alternativas a fim de competir de forma lucrativa no médio prazo. Uma segunda alternativa é a chamada de **maximização do lucro**, em que a empresa busca um lucro máximo no curto prazo, independentemente dos resultados no longo prazo. Essa estratégia também é utilizada quando a empresa já planeja abandonar um produto ou um mercado e tem um produto competitivo de modo que ela possa cobrar um preço alto, mesmo que isso ameace a sobrevivência da empresa no longo prazo. Outro objetivo seria maximizar a participação de mercado, também conhecido como **preços de penetração de mercado**. Nesse caso, a empresa utiliza preços baixos e extremamente competitivos, normalmente abaixo do preço de custo, para atrair um grande número de consu-

midores. Empresas que estão criando outro setor, como a Uber, usam essa proposta. Empresas que querem se estabelecer em um mercado já consolidado, onde existem muitos concorrentes, e que desejam enfatizar uma proposta de preço baixo também adotam essa abordagem. Para que esse objetivo seja vantajoso, a empresa deve conseguir reduzir seus custos ao longo do tempo (pela aprendizagem) ou utilizar o preço baixo por um período reduzido, pois essa prática não garante bons lucros à empresa. O preço chamado **desnatamento** (skimming) é muito comum no setor de tecnologia. A estratégia consiste em lançar um produto altamente inovador e de alta tecnologia com preço elevado e, à medida que os consumidores mais afluentes desse mercado adquiram a oferta, o preço vai sendo reduzido até que ele fique acessível para a maior parte da população. Normalmente nesse ponto, a empresa já lança um novo modelo de produto com preço elevado. Outro objetivo é chamado de **liderança na qualidade**, em que a empresa costuma praticar preços elevados como forma de comunicar a exclusividade do produto. Marcas de luxo usam essa abordagem de forma intensiva.

Depois de definido o objetivo, você teria que analisar o grau de elasticidade preço/produto da empresa. A elasticidade indica a sensibilidade da demanda (quantidade vendida) em face das alterações no preço, supondo que tudo mais é igual. Basicamente, existem as seguintes possibilidades para a elasticidade: a **demanda inelástica** ocorre quando o aumento do preço é acompanhado por uma pequena variação percentual da demanda: os preços sobem, mas a demanda do produto não cai muito. Energia elétrica, combustíveis, bens e serviços usados como insumos na produção de outras empresas tendem a ter uma demanda inelástica. Esse é um caso raro para a maioria dos produtos que as empresas vendem. A **demanda elástica** é o mais comum nos produtos vendidos aos consumidores. São aqueles casos em que o aumento percentual de preço é acompanhado por uma queda na demanda maior que o aumento da demanda de preço.

### \ DEMANDA ELÁSTICA \

São os casos em que o aumento percentual de preço é acompanhado por uma queda na demanda maior que o aumento da demanda de preço.

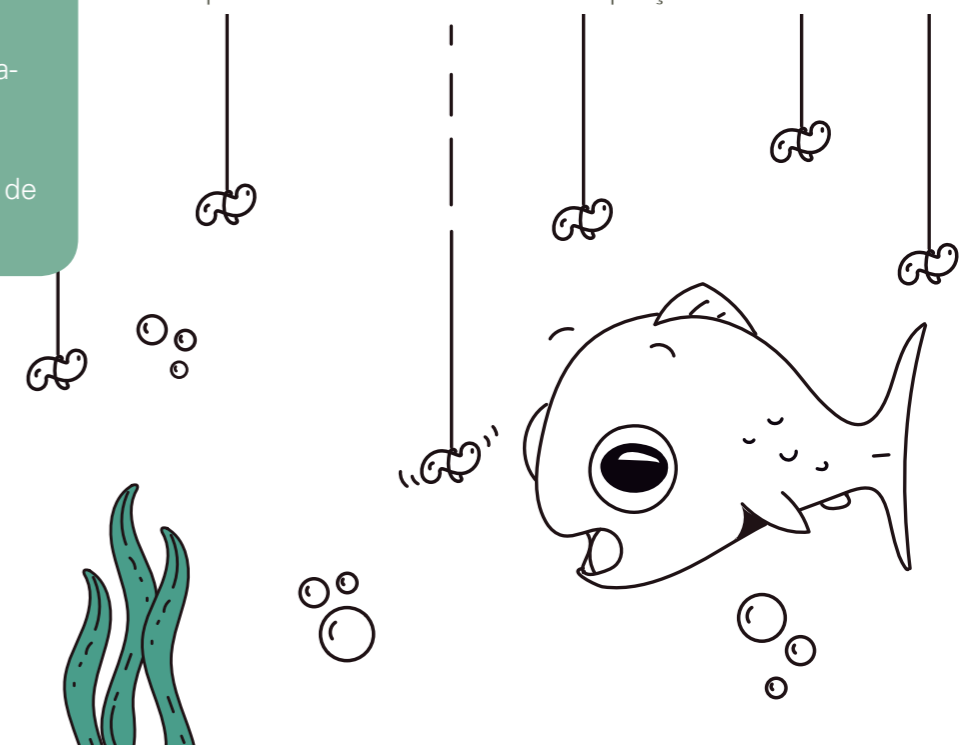
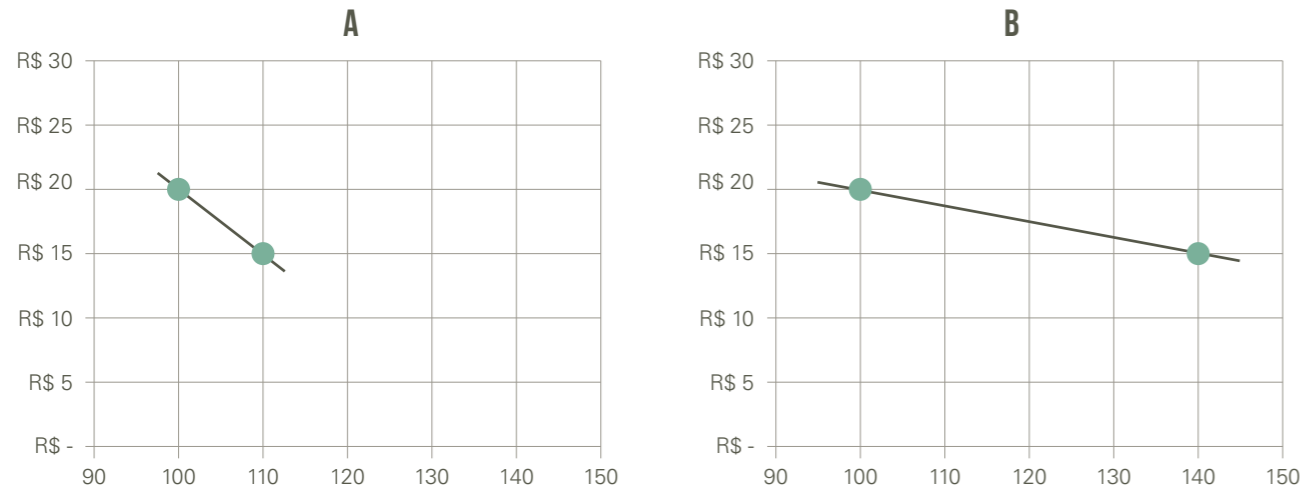


FIGURA 8 \ EXEMPLO DE CURVAS DE DEMANDA INELÁSTICA (ESQUERDA) E ELÁSTICA (DIREITA)



Na Figura 27, observamos duas situações: A (à esquerda) e B (à direita). Na ilustração A (da esquerda), observa-se que a redução dos preços de R\$ 20 para R\$ 15, isto é, uma redução de R\$ 5 (ou -25%), foi acompanhada pelo aumento de 100 para 110, aumento de 10 (ou +10%) na demanda do bem. Na situação B, a redução dos preços de R\$ 20 para R\$ 15 foi acompanhada pelo aumento de 100 para 140 (ou +40%) na demanda. É fácil notar que o produto na situação A não tem sua demanda aumentada muito pela redução do preço, enquanto na situação B uma promoção ou uma redução de preços eleva muito a demanda do produto.

A elasticidade da demanda no caso A seria de  $0,1/-,25$  ou seja  $-0,40$ . Na situação B, a elasticidade seria de  $0,4/-,25$  ou seja  $-1,60$ . A demanda é chamada de “elástica” quando for menor que  $-1$ , indicando que a redução de 1% no preço será acompanhada pelo aumento de mais de 1% na demanda.

Apesar de existirem mecanismos para estimar a elasticidade, preço e demanda, o mais importante é saber identificar quais fatores vão determinar a elasticidade de um determinado bem, serviço ou oferta. De forma geral, podemos dizer que alguns fatores determinarão a elasticidade da demanda. Primeiro, tem a ver com **disponibilidade de produtos substitutos** (carne boi vs frango), que tende a aumentar a elasticidade (se o preço da carne de boi aumenta, os consumidores passam a comer mais frango). A **disponibilidade de complementares** (automóveis e gasolina) tende a reduzir a elasticidade (se no passado foram vendidos muitos automóveis, a demanda por gasolina permanecerá alta, mesmo que os preços aumentem). Os pesos dos itens no orçamento do consumidor também vão afetar a elasticidade, já que, quanto mais o produto pesa no orçamento, maior será a elasticidade (produtos baratos normalmente mantêm sua demanda, mesmo quando os preços aumentam). O **grau de necessidade** do bem determina sua necessidade, uma vez que produtos que não têm substitutos ou são essenciais (como água, comida, energia elétrica, etc.) tendem a ter menor elasticidade. Você continuará a comprar esses produtos, mesmo que os preços aumentem, e não vai comprar mais desses, caso os preços diminuam (claro que, se a

situação estiver boa, você poderá trocar um almoço simples em casa por um belo prato gourmet...). Quando ocorrem vários aumentos de preços no longo prazo, as pessoas começam a buscar substitutos, o que aumenta a elasticidade. Por isso, não é uma boa ideia aumentar os preços todos os dias, a menos que a inflação elevada justifique isso. Quando parte considerável do valor do bem está associada a **elementos intangíveis** (como a marca ou o relacionamento com o prestador de serviços), a elasticidade diminui também. Pensando nesses itens, avalie: comparando roupas do dia a dia com roupas para sair na balada, qual das duas opções terá maior elasticidade? Pense um pouco e debata com os colegas e o professor em sala de aula.

Feita uma análise da elasticidade, você agora deverá **analisar os custos** dos seus bens e serviços. Esse é um desafio considerável para as pequenas empresas, já que pode haver dificuldade em estabelecer um custo efetivo de cada bem. Nesses casos, o mais aplicado é construir ferramentas de rateio de custos, como o custeio baseado em atividades (custeio ABC ou Activity Based Costs). É muito importante analisar os custos fixos (CF) e variáveis (CV) da oferta, bem como determinar como tais custos vão evoluir à medida que a empresa muda sua capacidade produtiva. Os custos fixos seriam aqueles que, para determinados níveis, não variam de acordo com o volume produzido. Os custos variáveis vão se alterar de acordo com a quantidade produzida (QTD). Se tivermos uma boa estimativa dos custos fixos e variáveis, poderemos chegar à estimativa de custo total (CT), já que o custo total é a soma dos custos fixos mais a soma dos custos variáveis, multiplicado pela quantidade produzida ( $CT = CF + CV \times QTD$ ). Se o custo fixo da empresa é de R\$ 3.000 (com aluguel, funcionários, luz, etc.) e o custo para produzir cada peça é de R\$ 15, então os custos totais para se produzir 1.000 peças seriam de:  $3.000 + 15 \times 1.000 = R\$ 18.000$ . A determinação de custos é muito abordada nas disciplinas de Administração Financeira e Contabilidade, e esse conhecimento será muito útil para definir os preços na perspectiva de marketing.



Um ponto importante que vem depois da análise de custos é analisar os preços e conseguir estimativas de custos dos concorrentes. Isso porque a estratégia de precificação da empresa será muito afetada tanto pelo preço atual do concorrente quanto por sua estrutura de custos. Imagine que você decida reduzir seus preços para fazer frente a um concorrente. Se esse concorrente consegue ser mais eficiente na produção (exemplo, ele consegue melhores condições de negociação com fornecedores, usa mais tecnologia, etc.), reduzir seus preços para bater no concorrente pode ser muito perigoso, especialmente se este concorrente for conhecido por baixar os preços para contra-atacar a concorrência. Neste caso, talvez fosse mais inteligente buscar produtos mais exclusivos e tentar vencer o concorrente pela diferenciação.

Com base em estimativas de custos da empresa e da concorrência, o gestor deverá escolher um método de determinação de preços. Aqui vamos trabalhar com os métodos mais populares de determinação de preços. No varejo, uma prática muito comum praticar o preço de “mark-up”. Na prática, o “mark-up” é um multiplicador de preço aplicado ao custo variável do produto, o que simplifica bastante o processo de precificação de empresas que trabalham com um mix complexo (como varejistas). Por exemplo, se você compra uma mercadoria a R\$ 50 e tem um mark-up de 200% (2x), então você venderia o produto a R\$ 100. Em muitos setores, tais valores são passados e conhecidos por experiência dos gestores, mas uma análise criteriosa pode ajudar na definição do mark-up. Vamos supor uma loja que compre R\$ 500.000 de mercadorias por ano. Ela tem um custo fixo de R\$ 300.000. Imagine que o gestor defina que deseja ter um retorno (margem) de 20% sobre esse valor anualmente. Assim, para chegar ao lucro esperado, ela teria que ter um faturamento de 800.000/ (1 - 0,20), ou seja, R\$ 1.000.000. Veja que tal valor é 1,25 superior aos custos totais (1000000/800000 = 1,25). Isso significa que o mark-up médio da empresa deveria ser de 1,25: se ela comprar um produto a R\$ 100, ele deveria ser vendido a R\$ 125 (100 x 1,25). Qualquer produto que for comprado na empresa deveria ser vendido pelo mark-up, e isso garantiria uma margem de 20% sobre os custos totais. Note que estamos supondo que a empresa vai conseguir vender todos os itens que comprar, o que raramente é verdade. Por isso, seria preciso considerar perdas, produtos que encalham e uma potencial venda pior que o esperado nesse cálculo. Também não seria razoável supor o mesmo mark-up para todos os produtos: o que importa é que o mark-up médio atinja esse valor. Alguns produtos mais baratos poderão até ter o mark-up menor que 1 (indicando que é vendido abaixo do preço de custo), se eles atraírem pessoas para comprar outros produtos com melhor margem e conseguem trazer grande tráfego para a loja. O que importa é que o mark-up médio seja alcançado atinja a média esperada.

## \ MARK-UP \

É um método de determinação de preços através de um multiplicador aplicado ao custo variável do produto, o que simplifica bastante o processo para empresas que trabalham com um mix complexo.

Como ponto de partida, o mark-up é interessante, desde que não esqueçamos de avaliar a concorrência e de ajustar o preço a fatores psicológicos.

Simular a lógica do mark-up e baseando-nos na mesma premissa, podemos calcular o ponto de equilíbrio, isto é, a quantidade mínima a ser vendida para garantir que você conseguirá pagar os custos da empresa. Vamos supor, no exemplo anterior, que a empresa comprasse 50.000 unidades do produto. Neste caso, cada produto custaria R\$ 16 (800.000/50.000) e seria vendido por R\$ 20 (16 x 1,25). O custo variável de cada produto seria de R\$ 10 (500.000/50.000). Quantas unidades ela precisaria vender para cobrir seus custos totais? Vejamos:

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \frac{\text{Custos Fixos}}{(\text{Preço de Venda} - \text{Custos Variáveis})} = \frac{300.00}{(20 - 10)} = 30.000$$

Nesse caso, a empresa precisaria vender 30.000 dos 50.000 itens comprados no ano somente para cobrir seus custos (fixos e variáveis). A partir daí, a empresa poderia começar a ter algum lucro. Com um mark-up definido por categorias de produtos e uma estimativa de ponto de equilíbrio, a empresa poderia começar a pensar em definir o preço final de seus produtos.

A **definição do preço final** (ou adequação do preço ao mercado) ainda teria que levar outras considerações sobre o produto e serviço da empresa. Primeiro, a empresa tem que estabelecer uma série de políticas de preço, como o número de parcelas, opções de financiamento (próprio ou de terceiros) e opções de pagamento (cheque, boletos, cartão de crédito ou débito) e cobrança (como vai controlar a inadimplência). Por exemplo, são cada vez mais raros estabelecimentos que aceitam cheques (o que é permitido por lei) e quando o fazem eles colocam algumas condições (o cheque ser da cidade, o cliente fazer cadastro, etc.), tudo para evitar os calotes. Em termos de preços geográficos, muitas vezes o gestor vai ajustar o preço de acordo com a localização de sua loja, de acordo com o perfil sociodemográfico e o mix de produto oferecido. Os preços também serão modificados ao longo do tempo (**preço sazonal, promoções e descontos**), seja nas épocas festivas do comércio (como Natal e Páscoa), quando muitos comerciantes aproveitam para ter uma margem maior, seja nas promoções e descontos que ocorrem depois de época festivas, como nas liquidações de roupas quando termina uma estação do ano. A empresa também deve saber trabalhar com os elementos psicológicos do preço ao pensar sua oferta, como vimos anteriormente.



## SAIBA MAIS!

Kotler, P. & Keller, K. L. Administração de marketing. (Prentice Hall, 2006).

Fitzsimmons, J. A. & Fitzsimmons, M. J. Service Management: Operations, Strategy, and Information Technology. (McGraw-Hill Higher Education, 2008).

Hoffman, K. D. & Bateson, J. E. G. Services Marketing: Concepts, Strategies, & Cases. (2010).

## OUTRAS REFERÊNCIAS SOBRE O TEMA:

1 \ Waber, R. L., Shiv, B., Carmon, Z. & Ariely, D. Commercial features of placebo and therapeutic efficacy. JAMA 299, 1016–7 (2008).

2 \ Irmak, C., Block, L. G. & Fitzsimons, G. J. The Placebo Effect in Marketing : Sometimes You Just Have to Want It to Work. J. Mark. Manag. XLII, 406–409 (2005).

3 \ Shiv, B. & Carmon, Z. Placebo effects of marketing actions: Consumers may get what they pay for. J. Mark. Res. XLII, 383–393 (2005).

4 \ Grewal, D., Monroe, K. B. & Krishnan, R. The effects of price-comparison advertising on buyers' perceptions of acquisition value, transaction value, and behavioral intentions. J. Mark. 62, 46–59 (1998).

5 \ Dobre, C., Dragomir, A. & Isac, F. L. Duality, asymmetry and the placebo effect of the sale price. The relationship between the perceived prices and perceived value of products in the marketing literature. Rom. J. Mark. 4, 23–30 (2011).

6 \ Nelissen, R. M. a. & Meijers, M. H. C. Social benefits of luxury brands as costly signals of wealth and status. Evol. Hum. Behav. 32, 343–355 (2011).

7 \ Shiv, B., Carmon, Z. I. V & Ariely, D. A. N. Ruminating About Placebo Effects of Marketing Actions. J. Mark. Res. XLII, 410–414 (2005).

8 \ Tibúrcio, C. Truques dos restaurantes para você gastar mais. Finanças Comport. 2 (2014). at <<http://financascomportamentais.blogspot.com.br/2014/08/truques-dos-restaurantes-para-voce.html>>

9 \ Kotler, P. & Keller, K. L. Marketing management. (Prentice Hall, 2012). at <<http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Marketing+Management#1>>

# 11

## ESTRATÉGIA DE CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Neste capítulo, vamos falar um pouco sobre as decisões que você precisará tomar para que os produtos e os serviços cheguem até o consumidor certo da sua empresa. Essa é a decisão sobre os canais de marketing e como se constroem fluxos de marketing.

**FUNÇÕES**

**CANAL DE MARKETING**

**ATACADO NÍVEIS**

**ATACAREJO LOGÍSTICA**

**FLUXOS VAREJO**

**DISTRIBUIÇÃO**



## PRA COMEÇO DE CONVERSA...

Você já pensou como que todos os produtos e os serviços que você precisa estão sempre perto de você? Aliás, quase sempre, né? Uma das tarefas mais importantes do marketing é fazer com que o produto certo esteja disponível para você quando você precisar. E isso só é possível quando você tem um canal de marketing bem construído. É exatamente isso que veremos neste capítulo. Responderemos a perguntas como:

- O que é um canal de marketing?
- Como devo escolher os canais de marketing da minha empresa?
- Como o varejo é usado para que o produto chegue ao consumidor?

### \ 11.1 \

## ESTRATÉGIA DE DISTRIBUIÇÃO – CANAIS DE MARKETING

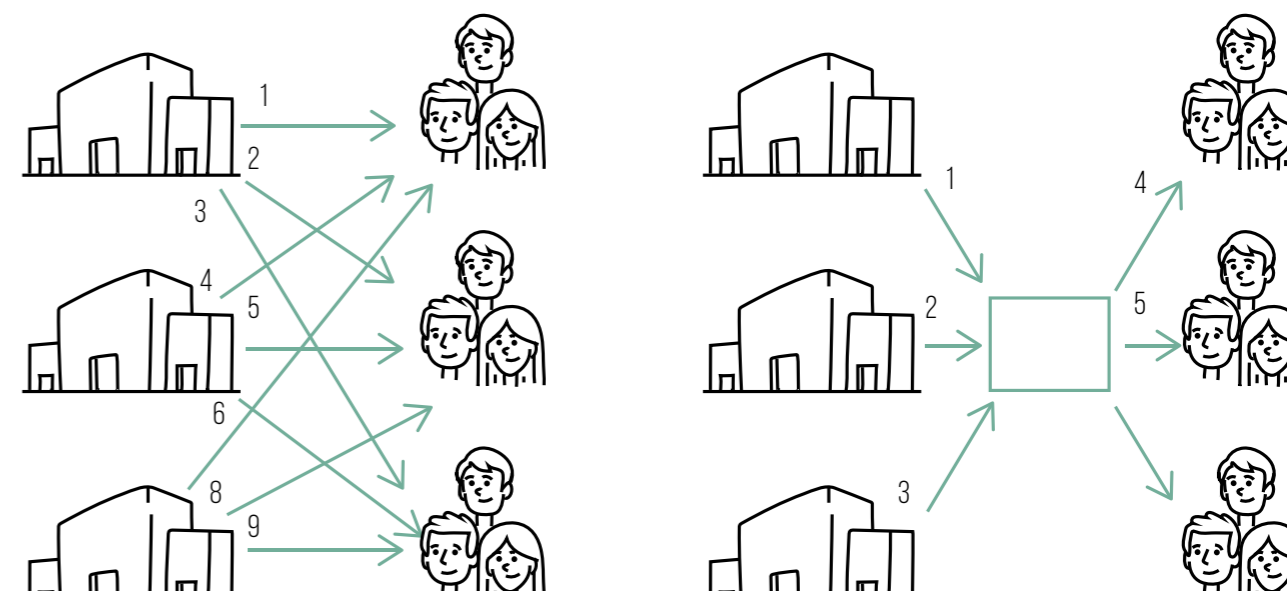
Por que um produtor se daria ao trabalho de vender seus produtos através de intermediários, já que com isso ele não teria controle sobre como e para quem seus produtos são vendidos? Uma das principais razões para que isso ocorra é que os intermediários possuem maior experiência e proximidade com o público e conseguem oferecer um mix de produtos e serviços mais atraente para o consumidor final. Imagine você indo a lojas de todos os fabricantes dos produtos que você tipicamente compra em um supermercado? Imagine a quantidade de lojas e transações que teria que fazer de realizar uma compra simples para o dia a dia: seria uma loucura! Além disso, muitos fabricantes não possuem recursos (físicos, financeiros ou experiência) para entregar seus produtos por conta própria.

Assim, de forma geral, para conseguir chegar até o seu cliente, você vai precisar descobrir formas de levar o seu produto/serviço para bem perto de onde há a demanda. Os **canais de marketing** representam as escolhas que os gestores precisam fazer para que os produtos e os serviços da empresa cheguem até o cliente final. Mais formalmente, os canais de marketing são os dutos onde os produtos os recursos (físicos e financeiros), a comunicação e o risco do negócio interligam a empresa aos mercados (seus clientes). Para um fabricante de bens, a escolha dos canais e dos membros de canais, também chamados de **intermediários** ou **revendedores**, está muito ligada ao posicionamento que empresas esperam obter no mercado. No que concerne às empresas que vendem seus produtos e serviços para o consumidor final (varejistas), a escolha dos canais de marketing se ligam primeiro à definição de como se dará o relacionamento com os fornecedores e também à

própria escolha do local ou ponto onde será instalada a empresa. Outras decisões, como o uso de *delivery* ou a venda pela internet, também são atitudes que muitos varejistas têm que tomar ao definir seus canais de marketing. Assim, podemos dizer que a escolha por canais de marketing definirá como todo o processo de distribuição e logística alcançará o sucesso da estratégia mercadológica. Mas por que não podemos estar presentes e atuar em todo nível da cadeia produtiva, eliminando assim intermediários ou fornecedores?

A primeira razão tem a ver com a **especialização**. Se você quer ser um bom fabricante, será preciso desenvolver processos eficientes de produção, o que pode limitar sua capacidade de vender seu produto ao cliente final a um custo e com nível de serviço adequado. Também é necessário contar com uma rede ampla de distribuição para permitir que um fabricante consiga manter foco na produção e obter um nível economicamente viável, dando vazão a um grande volume produzido que será vendido por muitos distribuidores (razões econômicas). Finalmente o uso de intermediários torna mais eficiente os contatos entre os fabricantes e os clientes finais, como podemos ver abaixo:

\ FIGURA 9 \ COMO CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO SIMPLIFICAM OS CONTATOS COM O CLIENTE.



Fonte: Extraído de <https://goo.gl/iAIV4M>

Vimos que, se existissem 3 fabricantes e 3 segmentos de clientes, seriam necessárias 9 transações para que todos os grupos de clientes pudessem ter acesso aos produtos. Por outro lado, se todos os fabricantes vendessem um produto para um único revendedor, os clientes precisariam ir a somente um lugar para comprar os produtos de diferentes fabricantes, e o número de transações se reduziria a 6, que aumentaria a eficiência de distribuição e se reduziria os custos dos produtos finais. Na prática, quanto mais produtos e mercados existirem e quanto mais distantes fisicamente esses estiverem, maior a vantagem de se ter intermediários.

### \ CANAIS DE MARKETING \

São os dutos onde os produtos, os recursos, a comunicação e o risco do negócio interligam a empresa aos mercados.

## \ 11.2 \ FUNÇÕES E FLUXOS DE CANAIS

Uma função essencial de um canal de marketing é permitir diversos fluxos no longo do canal. Um canal ajuda a entregar o produto no tempo e lugar certo, aproximando o vendedor do comprador. Os membros do canal executam uma série de funções-chave, como o fluxo direto de armazenamento e transporte, incluindo a transferência da propriedade dos bens. Esse é um tipo de função de fluxo à frente. Outro importante **fluxo à frente** do canal é o **fluxo de comunicação**, em que os intermediários ajudam a promover e a apoiar campanhas do vendedor. As atividades conhecidas como trade marketing, em grande medida, compreendem ações para melhorar o fluxo de comunicação (fluxo à frente) e informações (contrafluxo) nos canais. Outras funções são do tipo **contrafluxo**, como é o caso do pedido de pagamento, e o **fluxo financeiro**. Outras funções são bilaterais, ocorrendo nas duas direções (informações, negociação e tomada de risco). Quando pensamos em todos os fluxos de maneira sobreposta, é possível imaginar a complexidade de interações que são promovidas por uma boa gestão dos canais de distribuição.

### \ TRADE MARKETING \

Compreende ações para melhorar o fluxo de comunicação (fluxo à frente) e informações (contrafluxo) nos canais.

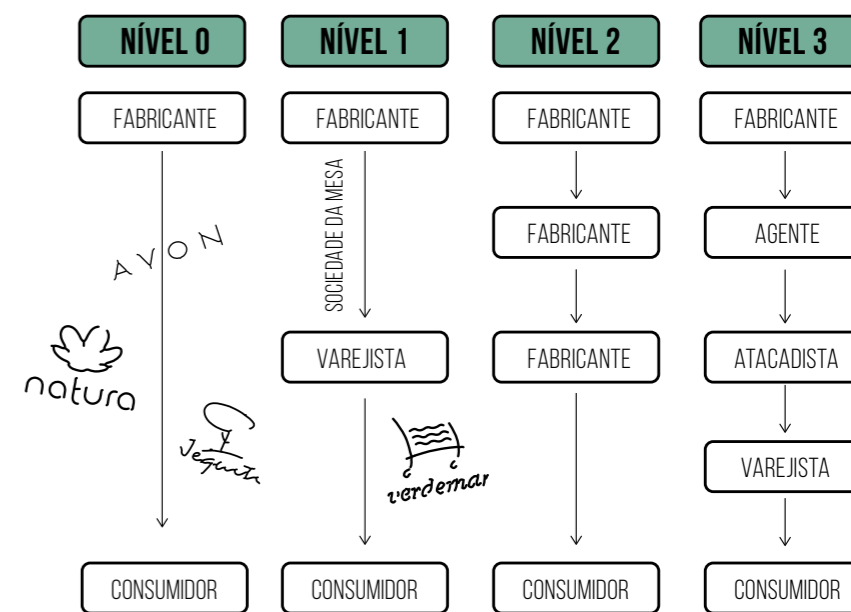
## \ 11.3 \ PROFUNDIDADE DE CANAIS DE MARKETING

Com a maior sofisticação dos mercados, hoje é cada vez mais comum as empresas procurarem diferentes canais para se chegar até o consumidor. Isso é o que chamamos **estratégia multicanal** ou **estratégia híbrida de canal**. A estratégia multicanal é usada basicamente quando faz sentido para a empresa trabalhar em canais diferentes para cada segmento de mercado. Isso inclui não somente onde serão distribuídos os produtos, mas principalmente quais produtos serão vendidos em quais canais, para quais públicos e usando qual estratégia de comunicação e precificação.

Não importando qual estratégia de canal terá, a empresa deverá construir um fluxo para entender quais são os recursos que vão fluir por aquele canal. De maneira mais simples, os fluxos podem ser simplesmente de bens e recursos financeiros. Outras vezes, os canais vão assumir papéis como transporte, seguro, reposição, troca de informações e apoio na comunicação.

Um fabricante normalmente vai precisar estruturar seus canais com diferentes funções. **Canais de vendas**, em que os produtos são apresentados, e o consumidor tem um contato direto com o produto. Um **canal de entrega**, onde os produtos saem da fabri-

ca depois de adquiridos e são entregues até o consumidor final (canais de entrega). E o **canal de serviço**, que pode compreender a assistência técnica, o auxílio na montagem ou até mesmo o treinamento para a utilização do produto. Quando você for definir seus canais de marketing, é bem provável que tenha diferentes parceiros ou empresas prestadores de serviço ou clientes que vão atuar em cada um desses canais. Dificilmente uma empresa estabelecerá um único canal para exercer essas três funções.



Fonte: Elaborado pelo autor com base em <sup>1</sup>

\ FIGURA 10 \ ESTRUTURA E NÍVEIS DE CANAL

Não só existe uma função de canal distinta necessária para que os produtos sejam entregues adequadamente ao cliente final, mas também temos diferentes opções da profundidade de níveis de canal. Os canais chamados de **nível zero** são aqueles através dos quais o comerciante chega diretamente até o consumidor. São empresas que normalmente atuam com vendas diretas, como é o caso da Natura. Em um canal nível 1, a empresa atua com somente um intermediário, que é um varejista. Nesse caso, não somente temos pequenas empresas que atuam em um mercado restrito e com público bem definido. Esse é o caso, por exemplo, das cervejarias artesanais locais, em grande parte das vezes. Em se tratando de canal nível 2, existe um atacadista, além do varejista. Esse é o caso de uma empresa que já é maior e atua em mais mercados e com isso existe a necessidade de ter um atacadista que possa facilitar a distribuição por meio de varejistas menores e espalhados geograficamente. E, já em um canal nível 3, além de um atacadista genérico, haverá um agente especializado, pode ser especializado em tipos de produtos (Ex.: bebidas, vinhos, etc.), com o objetivo de compor um abrangente sem aumentar demais a complexidade logística. É uma forma pela qual grandes fabricantes buscam para que seus produtos cheguem até lojas menores (Ex.: mercados de bairro), usando por exemplo os chamados atacarejos<sup>2</sup>.



Para escolher seus canais, você deverá primeiro identificar as necessidades e os desejos dos segmentos de cliente que pretende atender. Depois, deverá estabelecer uma lista de objetivos e metas para cada um desses canais, tais como número de clientes, valor de marca e adequação técnica/gerencial, dentre outros. Se já identificou os principais fatores de escolha de canais, você poderá fazer uma lista das alternativas de canais de distribuição que poderá usar para gerar os fluxos até o mercado. De posse da lista de canais de distribuição, você deverá avaliar os canais disponíveis usando critérios econômicos, operacionais e de marca. Feito isso, você poderá selecionar e começar a desenvolver um relacionamento com os canais com maior performance nesses critérios relevantes<sup>3</sup>.

Ao decidir a forma de distribuir seus produtos, você poderá escolher uma dentre as três alternativas a seguir. Cada uma se aplica em um contexto específico, visando que você consiga que o seu produto chegue aos seus clientes. Uma primeira forma de fazer a distribuição é você mesmo escolher quem serão seus revendedores, dando a eles uma autorização exclusiva para revender seus produtos (**distribuição exclusiva**). Os representantes comerciais de grandes fabricantes em um determinado mercado são exemplos típicos dessa estratégia. Se você quiser criar uma maior associação da sua marca com alguns atributos e características do revendedor, permitindo maior lealdade e controle sobre a estratégia de marketing, você deve empregá-la.

Uma segunda alternativa é optar pela **distribuição seletiva**, quando nesse caso o fabricante seleciona um grupo mais amplo de revendedores ou intermediários. De certa forma, busca-se ainda ter critérios de avaliação de distribuidores que sejam compatíveis com a estratégia da empresa, em termos de localização, marca ou perfil de público. Nesse caso, existe um misto de busca por maior alcance de mercado, com custos e controles limitados.

Finalmente você poderá optar pela **distribuição intensiva**, em que o critério de decisão é ampliar ao máximo o alcance do produto junto ao consumidor final. Produtos populares ou de baixa diferenciação ou aqueles em que a vinculação da imagem do varejista com o fabricante não é essencial são típicos dessa abordagem. Trata-se de uma estratégia com alto potencial de criar conflitos de canal.

## \ 11.4 \ GESTÃO DO ATACADO E VAREJO

Segundo Kotler & Keller (2013), varejo compreende atividades relativas à venda/entrega de produtos ou serviços aos consumidores finais para uso pessoal e não comercial. A essência do varejo é

### \ VAREJO \

Compreende atividades relativas à venda/entrega de produtos ou serviços aos consumidores finais para uso pessoal e não-comercial.

atender a uma necessidade pessoal do consumidor final pela oferta de produtos e/ou serviços<sup>1</sup>. De forma geral, varejistas são negócios que atuam junto a consumidores finais, que podem ser indivíduos ou famílias, que efetivamente consomem os itens/serviços adquiridos<sup>2</sup>. Assim, pode-se dizer que o varejo engloba atividades/negócios que adicionam valor aos produtos e aos serviços vendidos no último estágio do processo de distribuição. Portanto, qualquer organização que venda para consumidores finais – seja ela um fabricante, seja atacadista, seja varejista, está fazendo varejo.

E o varejo tem se modificado de forma muito drástica nas últimas décadas. Após a estabilização da economia e com o advento do Código de Defesa do Consumidor, as empresas precisaram se profissionalizar para atender à nova dinâmica do mercado. Muitas marcas e redes foram extintas, muitas outras surgiram. Novos formatos, como os espaços em que duas ou mais varejistas estão no mesmo local (como os restaurantes, lanchonetes e drogarias se localizam dentro de supermercados), o advento do varejo virtual (*e-commerce*). Vimos também a ampliação e a sofisticação dos shopping centers, bem como o crescimento do varejo de luxo. Cada vez mais, as lojas buscam a conveniência, usando horários estendidos e lojas 24 horas. Não só o varejo eletrônico, mas a presença maciça nas redes sociais e a utilização de aplicativos mostram cada vez mais formas de comunicação e promoção no varejo. O quadro a seguir apresenta os principais tipos de lojas e varejos na atualidade.

#### QUADRO \ CLASSIFICAÇÃO DO VAREJO SEGUNDO O TIPO DE PROPRIEDADE

##### INDEPENDENTES

Pequenas  
Tipicamente familiares  
Maior controle e centralização  
Baixa barganha com fornecedores  
Maior proximidade com o cliente

##### REDES

Maior poder de barganha  
Economias de escala  
Controle das operações  
Adaptação às especificidades do mercado

##### FRANQUIAS

Produto/marca: venda de produtos com maior flexibilidade nas operações  
Formato de negócios: adota-se um modelo específico de negócio com regras, padrões e maior controle das operações

##### DEPARTAMENTO ALUGADO

Espaços locados dentro de varejistas  
Departamentos altamente especializados  
Elevados riscos  
Limitado *know-how* no departamento

##### LOJA DENTRO DE LOJA

Fabricante aluga espaço dentro da loja  
Operações e gestão por conta do fabricante  
Possível presença de múltiplos fabricantes

##### SISTEMA DE MARKETING VERTICAL

Integração entre elos do canal  
SMV corporativo (posse)  
SMV administrado (ECR)  
SMV contratual (cooperativas e cadeias voluntárias. Ex.: Rede Smart)

Quando pensamos no universo de MPEs no Brasil, é fácil perceber que a maior parte delas é formada por pequenos comerciantes e prestadores de serviços, que, na prática, são considerados varejistas. Conforme os tipos de varejo apresentados, tendem a ser varejistas “independentes” os que apresentam importante papel no canal de distribuição de vários fabricantes maiores. Sem eles os produtos de grandes e médios produtores seriam de difícil acesso à população, reduzindo a competição, aumentando os preços e diminuindo o valor das ofertas para a população.

Dentre os principais tipos de varejistas que podemos destacar nesse perfil, temos:

## SUPERMERCADOS

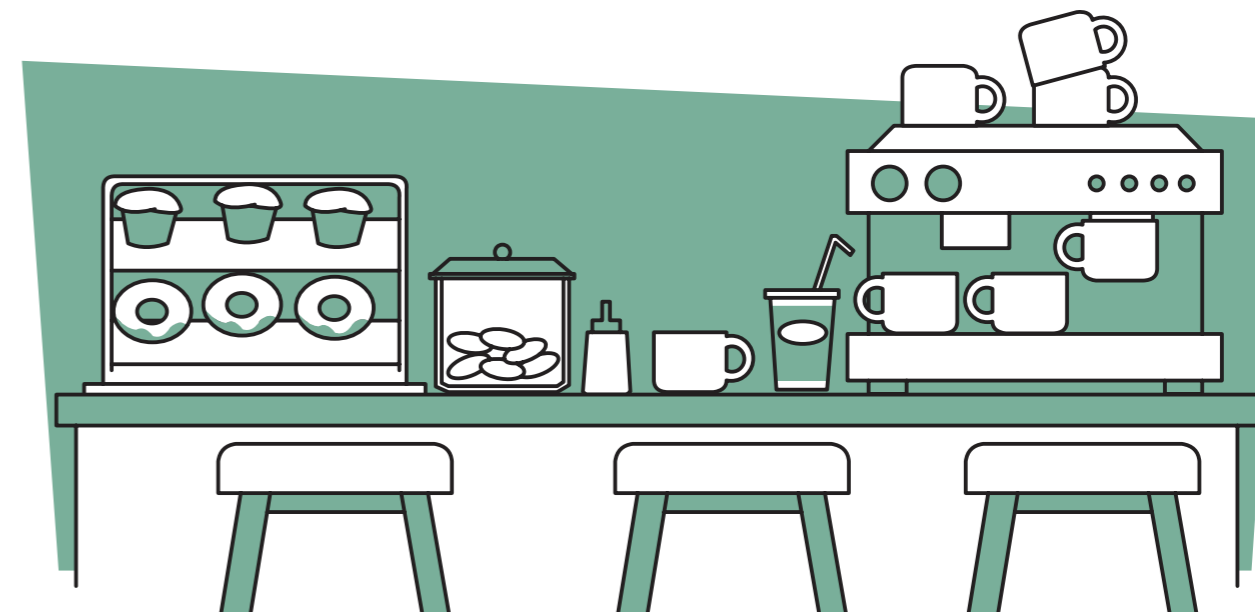
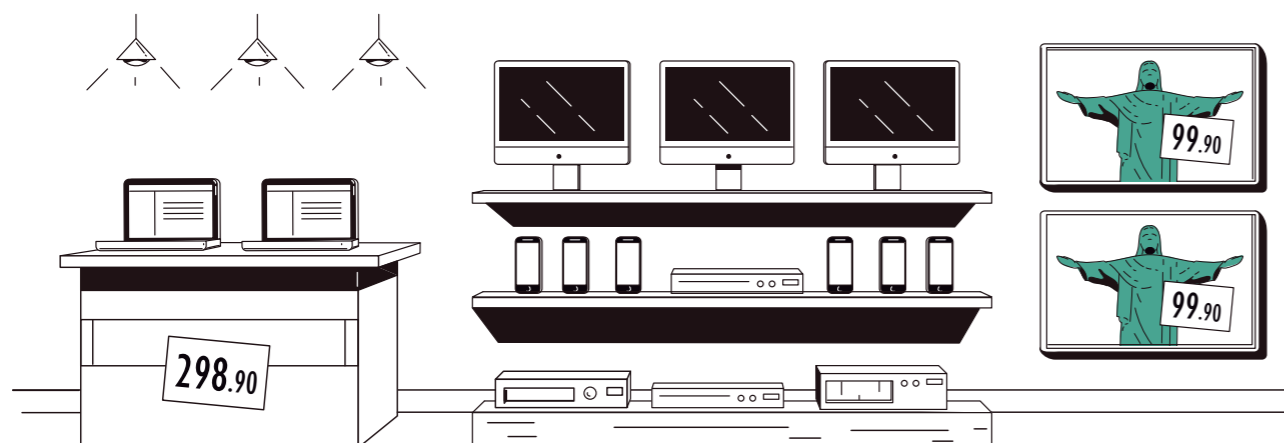
São considerados varejos de autosserviço onde o carro-chefe é a ampla variedade de alimentos e de produtos de higiene e limpeza, dentre inúmeras outras opções organizadas em seções e expostas em prateleiras. Muitos deles buscam preços competitivos para gerar um rápido giro de estoque. Podemos classificar os supermercados de acordo com o número de caixas (*checkouts*), em pequenos (de 2 a 4), médios (de 5 a 19) e grandes (20 ou mais *checkouts*)<sup>2</sup>.

## LOJA DE VARIEDADES

As lojas de variedades vendem uma grande diversidade de produtos baratos e fáceis de carregar. Podem vender produtos como chocolates, cosméticos ou itens de papelaria.

## LOJAS E SUPERLOJAS ESPECIALIZADAS

Podem ser lojas pequenas, médias ou grandes, normalmente localizadas em centros comerciais de rua ou em shopping centers, alguns operando no sistema de franquias, mas com várias alternativas de um número de categorias limitadas. Tipicamente atendem a segmentos ou a necessidades mais específicos de



mercado.

## LOJAS DE CONVENIÊNCIA

São lojas de porte pequeno que vendem um pouco de tudo e prezam por uma boa localização e horário de atendimento, atuando com elevadas margens de venda.

## LOJAS DE PREÇO ÚNICO

Pequenos varejistas que ficaram famosos por venderem produtos com pequena variação de preços, como as famosas lojas de R\$ 1,99. Oferecem várias opções de utilidades, papelaria, presentes e brinquedos.

## PADARIAS, EMPÓRIOS E QUITANDAS

Buscando entregar produtos de fabricação própria e outros gêneros de terceiros, focam muito na alimentação e na gastronomia. Tem tempo de funcionamento superior a outros varejistas. As quitandas trabalham basicamente com produtos hortifrutigranjeiros, como verduras, frutas e legumes.

## BARES/LANCHONETES/CAFÉS

Pequenos varejistas de pequeno porte que podem atuar com bebidas (alcoólicas e não alcoólicas); cafés, lanches e guloseimas para consumo no local, além de linha restrita de produtos de conveniência e compra por impulso.

## VAREJO DE SERVIÇO

Quando falamos de cabeleireiros, clínicas de estética, academias de ginástica, dentre outros, estamos nos referindo aos varejistas de serviço. Normalmente esses enfrentam maior concorrência do grande número de pequenos varejistas, dado que dificilmente seus concorrentes seriam grandes empresas. Dentre as MPEs, essas são as que enfrentam maiores desafios de gestão, em razão de sua estrutura enxuta e do perfil mais técnico do que gerencial de seus proprietários.

#### QUADRO \ CLASSIFICAÇÃO DE VAREJO NÃO ALIMENTÍCIO, COM LOJAS

##### SUPERLOJAS ESPECIALIZADAS

Maior poder de barganha  
Economias de escala  
Sortimento mais amplo  
Maior presença de autosserviço  
Ex.: Leroy Merlin, Tok&Stok, Kalunga e Decathlon

##### LOJAS DE DEPARTAMENTO

Grande sortimento  
Muitos departamentos e serviços  
Tendência de concentração em linhas limitadas (*soft* ou *hard*), ao contrário do que prevalecia em lojas como Mesbla (Ex.: Renner e Riachuelo)

##### LOJAS ESPECIALIZADAS

Linhas limitadas (joias, itens para casa, perfumaria, etc.)  
Atendimento mais personalizado (vendedores)  
É o tipo mais comum de varejo

##### VAREJO DE SERVIÇO

Não estão associadas a posse  
Características típicas da gestão de serviços  
Clínicas de estética, salões de beleza, academias de ginástica

#### QUADRO \ CLASSIFICAÇÃO DE VAREJO SEM LOJA

##### VENDA DIRETA

Venda pessoal ou por telefone  
Importância da equipe de vendas  
Equipamentos e produtos especializados  
Ex.: Avon, Natura, Yakult.  
Recentes: Nestlé e Danone

##### MÁQUINAS DE VENDA

Máquinas e equipamentos para venda independente e totalmente via autosserviço  
Posicionamento em pontos de alto fluxo de pessoas

##### VAREJO VIRTUAL

Sistema de varejo com analogias entre loja física e virtual (layout, ambiente, conveniência vs navegabilidade)

##### MARKETING DIRETO

Catálogos, revistas, Polishop, Posthaus



##### \ ATACADO \

Compreende as atividades de venda de bens ou serviços para outros revendedores, tipicamente varejistas de menor porte.

O **atacado** compreende as atividades de venda de bens ou serviços para outros revendedores, tipicamente varejistas de menor porte. Atacadistas são diferentes dos varejistas por diversos fatores, especialmente por que eles não precisam se preocupar com a promoção, ambiente de loja e a localização da loja, por não terem foco no consumidor final. Além disso, os atacadistas também vendem volumes maiores e com menor variedade para cada varejista, tendo assim uma área de influência muito superior à do varejista. Ademais, a relação entre atacadistas e varejistas é regida por maior controle, fiscalização e tributação por parte do governo, tais como os impostos, ICMS e a substituição tributária. Mas, se é assim, por que precisamos de atacadistas?

Primeiro, porque a existência de atacadistas ajuda os fabricantes a alcançar um número maior de pequenos varejistas a um custo baixo (função de venda e promoção). Os atacadistas conseguem também selecionar seu mix de maneira a facilitar o trabalho de varejistas (função de compra e sortimento).

A função de gerar um fracionamento na compra e com isso obter menor custo relativo só é obtida pela simplicidade e pelos altos volumes de vendas praticados pelos atacadistas.

Em termos de armazenamento, transporte e gestão de riscos, os atacadistas fazem uma gestão de risco que reduz os custos e riscos (de perda, roubo, etc.) de fabricantes e varejistas, também aumentando a eficácia logística (disponibilidade). O porte do atacadista também o torna apto a financiar os varejistas, ampliando o alcance de produtos e serviços. Finalmente, os atacadistas podem gerar, disponibilizar, inclusive sob a forma de consultorias e treinamentos, integrando desde o fabricante até o varejista.

Tem sido crescente a pressão enfrentada por atacadistas com novas formas de distribuição, clientes exigentes, e mais empresas investindo em vendas diretas. Como forma de reagir a essas mudanças, os atacadistas têm buscando formas de aumentar sua produtividade, melhorando sua gestão de estoques e contas. Investimento em tecnologia de informação e na automação de estoques têm auxiliado na redução de custos operacionais, juntamente com melhorias nas decisões sobre segmentação de mercado, mix de produtos/serviços, precificação e logística.



## SAIBA MAIS!

Kotler, P. & Keller, K. L. Administração de marketing. (Prentice Hall, 2006).

## OUTRAS REFERÊNCIAS SOBRE O TEMA:

1 \ Barki, E., Botelho, D. & Parente, J. Varejo: desafios e oportunidades em mercados emergentes. Rev. Adm. ... 53, 534-538 (2013).

2 \ Mattar, F. Administração de Varejo. (Elsevier, 2013).

3 \ Kotler, P. & Keller, K. L. Marketing management. (Prentice Hall, 2012).

# 12

## COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

Chegamos ao começo e ao fim. Por quê? Lembra quando iniciamos esta obra e falamos que o marketing muitas vezes é confundido com a publicidade, a propaganda e todas as coisas mirabolantes que as empresas fazem para empurrar seus produtos no mercado? E que é essa parte a que mais chama a atenção do marketing? Então, agora veremos que essa peça fundamental será a última etapa na construção de um estratégia de marketing bem-sucedida. Mas, se você fez tudo certo, agora a comunicação com o mercado será fácil? Ela pode até ser mais fácil, mas temos muito que aprender para fazer uma comunicação integrada. Então, mãos à obra!

INFORMAÇÃO  
TRANSFORMAÇÃO  
CONSCIENTIZAÇÃO  
EMISSOR PESSOAIS MÍDIAS  
ADVOGADOS  
ESPECIALISTAS  
EVENTOS  
NÃO PESSOAIS  
PUBLICIDADE  
EXPERIÊNCIAS  
AIDA DESEMPENHO VENDAS PESSOAIS PROMOÇÃO CANAIS  
PROPAGANDA INBOUND MARKETING COMPRA  
PÚBLICO-ALVO RECEPTOR  
**MEIO MENSAGEM**  
**COMUNICAÇÃO**

## PRA COMEÇO DE CONVERSA...

Você já viu como existem algumas pessoas nas redes sociais que têm milhares de seguidores e fãs? São pessoas comuns que se tornam famosas por sua beleza, pelo que escrevem, pela forma como se mostram nas redes sociais ou mesmo por representarem um estilo de vida desejado por muitas pessoas. E muitas vezes essas blogueiras e esses blogueiros famosos aparecem usando produtos de marca, fazendo propaganda em seu perfil. Essa é somente uma das formas usuais (mas, para quem é mais velho, inusitada) de comunicação que surgiram nos últimos anos e que mostram toda a batalha pela atenção do consumidor. E neste capítulo chegamos ao ponto mais visível do marketing, mas também a última etapa da sua estratégia: estabelecer uma forma de se comunicar com seu público. Vamos entender o que é a comunicação de marketing e as etapas para colocar em prática, buscando a resposta às seguintes questões:

- Qual é o papel da comunicação dentro da estratégia de marketing?
- Como funciona a comunicação de marketing?
- Como devo construir uma campanha em marketing?
- Como devo escolher diferentes mídias e meios para gerar uma comunicação com o meu cliente final?

### \ 12.1 \

## GESTÃO INTEGRADA DA COMUNICAÇÃO DE MARKETING

Como vimos no início deste curso, muitas vezes associamos o marketing com a publicidade e a propaganda, pensando que tal estratégia empresarial representa tudo o que as empresas fazem para comunicar (ou empurrar) seus produtos no mercado. Uma das razões para isso é que a publicidade e a propaganda, ou a comunicação de forma mais ampla, é algo que vemos no dia a dia das empresas para que alcancem o seu público. Mas, como você pôde aprender ao longo do curso, a comunicação é somente a ponta do *iceberg* do marketing: até você poder começar a apresentar seus produtos e seus serviços no mercado, você terá um longo caminho a percorrer, passando pelo entendimento dos ambientes externo e interno, pela definição da estratégia, pela compreensão do comportamento do consumidor e, finalmente, pela criação de uma oferta valiosa para o seu público (incluindo o produto, o preço e a praça). Somente depois de fazer isso tudo, será possível pensar como e o que você vai apresentar aos consumidores. Por isso que a estratégia de comunicação é considerada a última etapa da gestão de marketing. Isso não significa que a comunicação seja irrelevante, mas sim que, se você não tiver um bom produto capaz de atender às necessidades do seu público,

difícilmente gastar um monte de dinheiro com propaganda vai convencer as pessoas a adquirir esse produto.

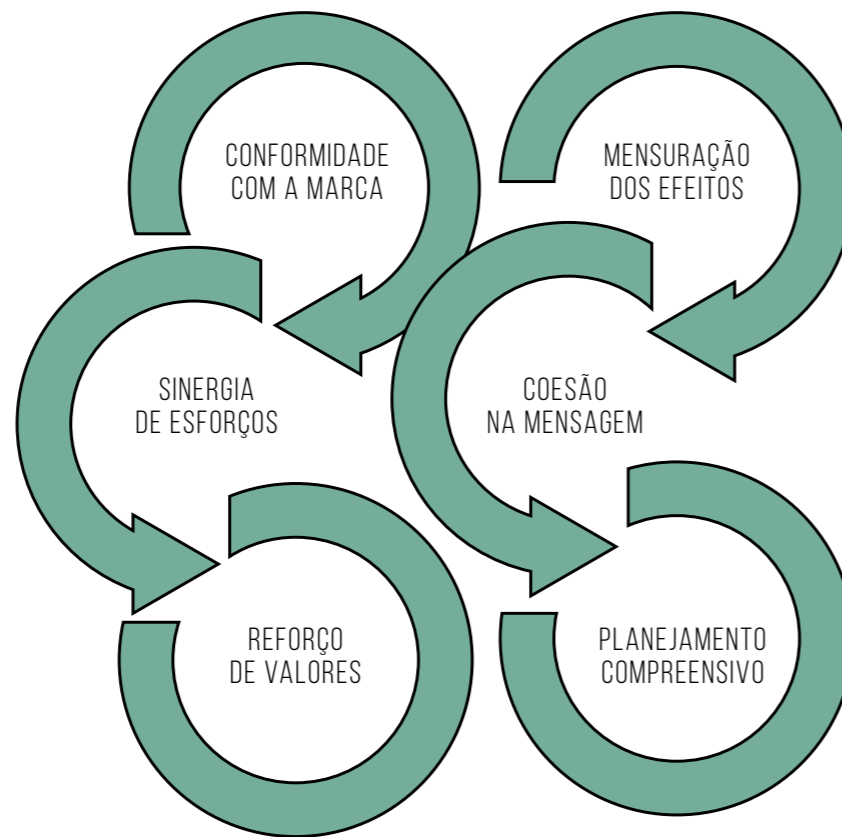
Na verdade, vimos no capítulo 1 que as empresas que realizam um grande esforço para “empurrar” seus produtos no mercado, não são consideradas empresas que fazem marketing (ou têm uma orientação para o marketing). Essas empresas que fazem um grande barulho com a publicidade tentando convencer você a comprar um produto, que você às vezes nem queria ou não precisa, na verdade tem uma orientação para as vendas. Quer um exemplo? Dê uma olhada nos canais de televisão de venda de produtos. Parece que eles fazem de tudo para você querer coisas que a gente pensa que ninguém teria vontade de comprar. E grande parte da imagem negativa que as pessoas têm do marketing se deve exatamente pelo excesso de empresas como essas, que tentam a comunicação de seu produto a todo custo, usando para isso de forma intensiva a publicidade e a propaganda.

Bom, então se a comunicação de marketing é a última etapa da gestão, como construímos uma estratégia de comunicação eficaz? Para isso, você terá que desenvolver uma base para a Gestão Integrada da Comunicação de Marketing. Conforme cita a Associação Americana de Agências de Comunicação<sup>1</sup>, isso pode ser assim designado:

“UM CONCEITO DE PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÕES MERCADOLÓGICAS QUE RECONHECE O VALOR AGREGADO DE UM PLANO ABRANGENTE QUE AVALIA E COMBINA OS PAPÉIS ESTRATÉGICOS DE UMA VARIEDADE DE DISCIPLINAS DE COMUNICAÇÃO PARA FORNECER CLAREZA, CONSISTÊNCIA E IMPACTO MÁXIMO DAS COMUNICAÇÕES ATRAVÉS DA PERFEITA INTEGRAÇÃO DE MENSAGENS ISOLADAS.”

Basicamente, a Comunicação Integrada de Marketing terá o objetivo de desenvolver seis pilares. O primeiro é permitir uma **conformidade** no entendimento da marca na perspectiva do público-alvo. A Comunicação Integrada de Marketing também deve determinar mecanismos para **avaliar a performance** de diferentes campanhas e ações de comunicação. A própria escolha das mídias e ações de promoção é uma etapa central que visa produzir resultados ao mesmo tempo complementares (**sinergia**) quanto **coerentes**. A Comunicação Integrada também deve permitir que ocorra o **reforço** das ideias por trás da campanha, o que é alcançado pela aplicação de um cuidadoso planejamento da campanha, que seja passível de ser colocado em prática e entendido. A Figura 1 ilustra esse conceito que resume os pilares da Comunicação Integrada de Marketing.

\ FIGURA 11 \ PILARES DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING



Fonte: Elaborado pelo autor com base em 1,2.

## \ 12.2 \ O NOVO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

Atualmente, vários fatores modificam o contexto em que se dá a comunicação de marketing. Podemos destacar que, cada vez mais, os consumidores são críticos sobre o conteúdo das propagandas e muitas vezes têm um papel ativo na comunicação através de sua participação na internet e nas redes sociais. Ao mesmo tempo, a revolução tecnológica e o aumento da competição pela atenção do consumidor fazem com que as formas e os meios de se realizar a promoção de um produto mudem a todo instante.

Nesse cenário, também o consumidor vive sobre crescente pressão tanto do excesso de informações quanto da presença da mídia e da publicidade a todo momento em nossa vida. Com isso, cada vez mais, as pessoas rejeitam o excesso da propaganda e criam mecanismos para que não sejam alcançadas permanentemente pela publicidade e pela propaganda.

Fica nítido que aquele processo de comunicação tradicional em que a empresa escolhia a mensagem e atingia a maior parte do público utilizando meios de comunicação de massa, como a televisão e o rádio, passa por grande transformação.

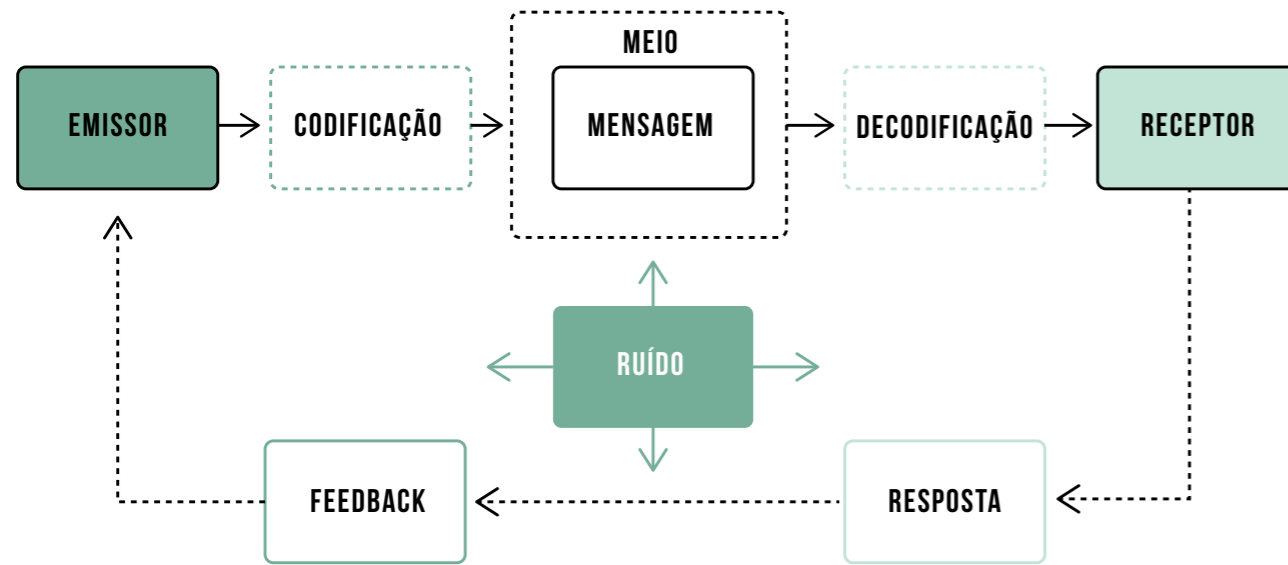
No cenário atual, o novo processo de comunicação, principalmente pelo advento das mídias eletrônicas e da internet nas redes sociais, faz com que o cliente tenha um papel ativo e interativo com a marca e outros clientes no sentido de construir o que será passado como imagem da empresa.

Em outras palavras, cada vez mais, o consumidor assume um papel importante no processo de comunicação, e as empresas não detêm mais o monopólio sobre a comunicação da própria imagem<sup>3</sup>. Com isso, não é de se estranhar o fato de que a capacidade de a propaganda gerar resultados positivos no curto prazo em termos de vendas tem perdido força ao longo dos anos<sup>4</sup>, apesar de ainda ser mais efetiva para empresas que vendem bens duráveis, e também quando você está lançando um novo produto ou serviço<sup>5</sup>. É nesse contexto que você precisa pensar na estratégia de comunicação da sua empresa. E, para fazer isso, é necessário entender o processo de comunicação na perspectiva do consumidor.

## \ 12.3 \ MODELOS DE COMUNICAÇÃO

Antes de iniciar o planejamento da comunicação de marketing, é importante entender como os consumidores vão receber a mensagem passada pela empresa. Para isso, é necessário entender como ocorre o processo, utilizando um modelo de comunicação. De forma geral, a comunicação refere-se à troca de informações entre um emissor e um receptor. Para que consiga levar sua mensagem até o receptor, o emissor deverá primeiro codificar a mensagem, estabelecendo uma forma de traduzir em textos, imagens, ideias e valores que deveriam chegar até o cliente. Em vista disso, é preciso escolher a mensagem que será usada e quais meios de comunicação serão empregados para transmitir a mensagem. Essa mensagem passada deverá ser decodificada ou interpretada antes de chegar ao receptor. A comunicação, seja através de qualquer mídia, está inserida no contexto, no qual fatores externos, como a propaganda da concorrência, comunicações em redes sociais ou o local onde a mídia está instalada, ficam à vista do consumidor (Ex.: *outdoor* ou propagandas no banheiro). Esses ambientes e contexto geram ruídos que podem distorcer a mensagem original, fazendo com que a decodificação feita pelo receptor da mensagem não seja exatamente aquela esperada pelo emissor. E esse receptor, com base na mensagem decodificada, poderá produzir uma resposta que dará um retorno ou um feedback ao emissor, seja a atenção do consumidor, seja a formação de interesse pela marca, seja ou a decisão de compra da oferta da empresa. Esse modelo genérico pode ser visto na Figura 2.

\ FIGURA 12 \ ELEMENTOS DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO



Fonte: Elaborado pelo autor com base em 2,12

### \ AIDA \

Modelo de comunicação que busca uma ação efetiva por parte do cliente através de mensagens que geram a seguinte sequência de respostas: Atenção, Interesse, Desejo e Ação.

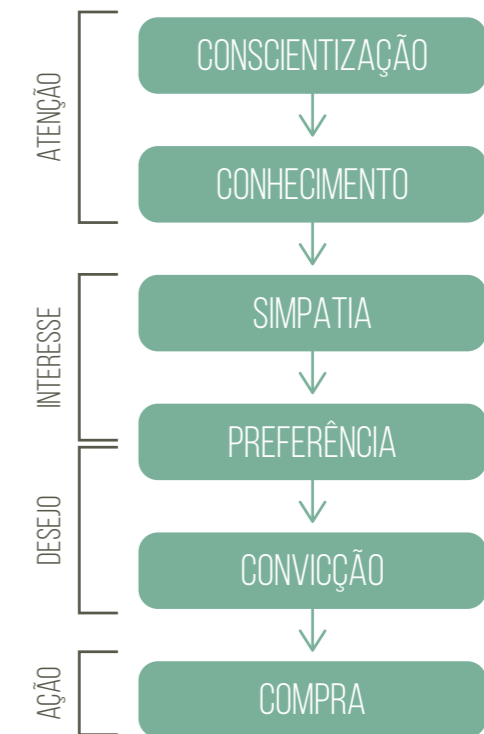
De forma geral, esse processo de comunicação, quando aplicado ao marketing, pode ser representado pelo modelo de comunicação com a sigla **AIDA** (Atenção, Interesse, Desejo e Ação). Então, para você conseguir chegar ao final com uma ação efetiva por parte do cliente, o processo de comunicação deverá contemplar mensagens que possam gerar diferentes tipos de respostas. A forma como esse processo será construído vai variar de acordo com o tipo de produto, o envolvimento do público e o ciclo de vida desse produto. Um exemplo de aplicação da lógica AIDA nas campanhas de marketing é o modelo de hierarquia de efeitos, que se aplica a bens duráveis, como eletrodomésticos, automóveis e aparelhos eletrônicos. Vamos supor que você esteja lançando um produto no mercado, e os consumidores não conhecem ainda sua oferta. Então você deveria trabalhar com a primeira etapa do modelo AIDA (atenção): primeiro, você criaria ações de comunicação que têm o objetivo de fazer com que os clientes saibam da existência da sua marca ou produto (conscientização). Depois que o público souber da existência do seu produto, você começa a fazer uma campanha explicando um pouco mais sobre a marca, mas sem detalhar atributos e características. Nesse ponto, as mídias de massa serão muito eficientes para chamar a atenção inicial. Superada essa etapa, a campanha busca gerar simpatia (Interesse) do consumidor, explicando em detalhes as características do produto. A criação de *hotsites*, a internet e a mídia impressa (dependendo do público) se tornam opções úteis. Em uma fase de transição, espera-se que o consumidor comece a amadurecer o que pensa sobre a oferta, construindo uma preferência. Antes que o consumidor tenha convicção (Desejo) de que deseja o produto, será ainda preciso reforçar e modificar a comunicação. Por exemplo, muitas empresas vão contar com a força de vendas ou com o marketing de experiências, para permitir que o consumidor tenha uma vivência mais próxima e direta com o produto/serviço.

### \ HOTSITES \

São sites exclusivos para campanhas que detalham o produto.

A distribuição de amostras ou o test-drive de um veículo é um exemplo da aplicação desse conceito. Feito isso, seria possível passar à próxima etapa, que é efetivamente a decisão de compra do produto (Ação), na qual a promoção de vendas (descontos, condições especiais, concursos culturais, etc.) passa a ser usada para motivar a etapa final de compra do produto. Podemos ilustrar tal conceito no modelo a seguir.

\ FIGURA 13 \ REPRESENTAÇÃO DO MODELO AIDA E MODELO DE HIERARQUIA DE EFEITOS



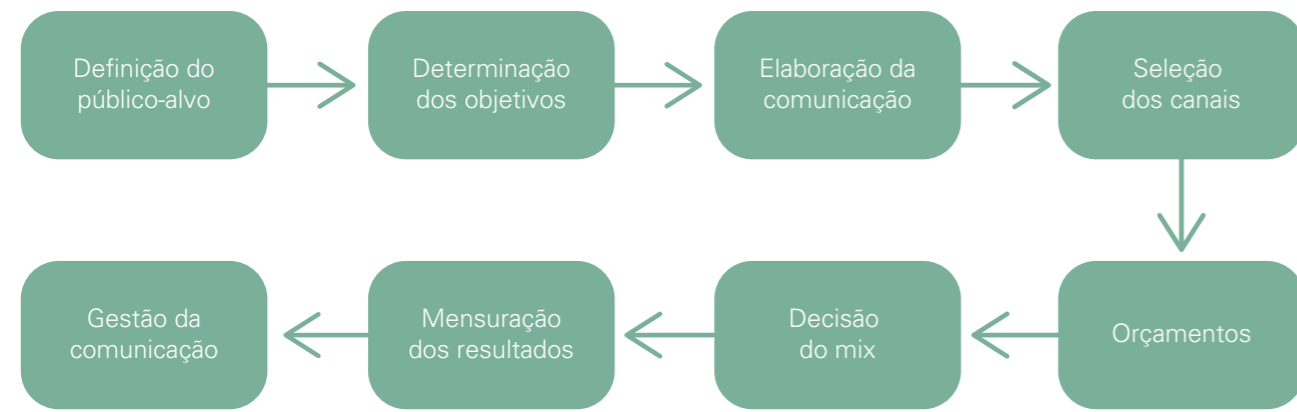
Fonte: Elaborado pelo autor com base em 2

Sabendo desse processo, como os gestores podem desenvolver sua estratégia de gestão integrada de comunicação? Para isso, devemos passar por algumas etapas, escritas no próximo tópico.

## \ 12.4 \ PROCESSO DA ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA

Se você pretende fazer uma campanha bem efetiva, é necessário que você planeje com cuidado as etapas e de que maneira você vai alcançar seu público. Apesar de não existir um procedimento universal sobre como deve ser planejada uma campanha, na literatura podemos nos basear em alguns critérios para desenvolver a comunicação integrada de marketing.

\ FIGURA 14 \ PROCESSO PARA CONSTRUÇÃO DE UMA CAMPANHA DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING



Fonte: Elaborado pelo autor com base em <sup>3,7</sup>

## DEFINIÇÃO DO PÚBLICO-ALVO

A primeira etapa é definir o público-alvo que se pretende atingir. Observe que uma única campanha pode ter vários públicos-alvo dentro dos segmentos que a empresa atua. A definição desse perfil será muito importante para escolher a mensagem, os canais de comunicação e, portanto, definir o orçamento e como medir os resultados da campanha.

## DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA COMUNICAÇÃO

Definindo o público da pesquisa, você poderá determinar os objetivos da comunicação para cada público ou um único objetivo para todos os públicos. O objetivo da estratégia de comunicação vai variar de acordo com o perfil da segmentação de mercado, o estágio no ciclo de vida do produto e as características das categorias do produto ou marca<sup>6</sup>. De forma geral, as campanhas podem ser feitas com alguns tipos de objetivos genéricos. Quando você está lançando um produto que o público-alvo desconhece e as pessoas não entendem muito bem como ele funciona ou para que ele serve, a campanha tende a direcionar esforços para demonstrar as características da categoria do produto, sem entrar em detalhes. As campanhas que tentam chamar a atenção através da curiosidade são muito comuns nesse momento (chamadas de *teasers*), como vemos na Figura 42. Um exemplo popular de *teaser* são os “pré-trailers) e “trailers” de novos filmes, que são uma indústria à parte do cinema. Essas campanhas servem para atrair a atenção do público para a oferta de algo novo (necessidade de categoria).

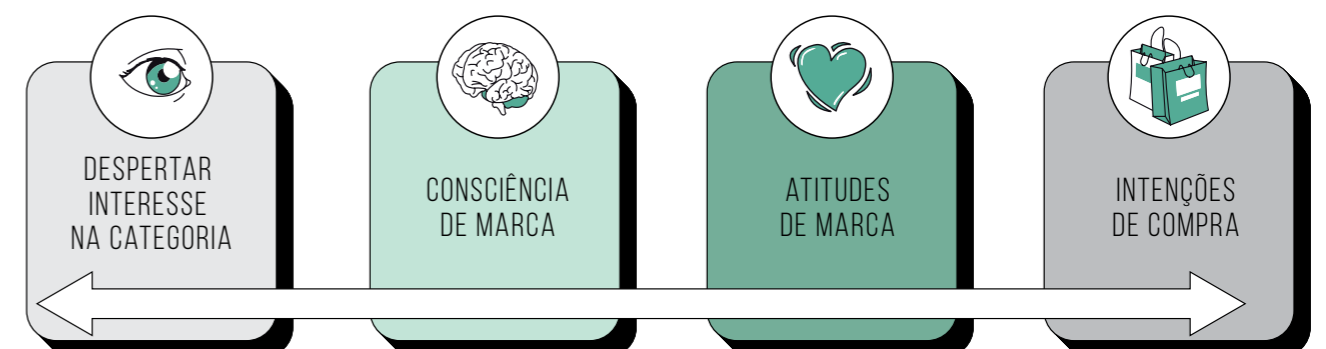
Se a categoria ou o tipo de produto já é conhecido da empresa, pode-se focar sua campanha na tentativa de fazer a marca ser lembrada pelo público-alvo (**conscientização de marca**). Esse é o caso quando a empresa é nova ou está abrindo novas filiais em uma região onde ainda não é conhecida. A diferença do objetivo

anterior é que já existem competidores no mercado ou o público-alvo já está acostumado com a oferta da empresa (exemplo: você vai abrir um salão de beleza de luxo em uma cidade onde esse tipo de serviço ainda não existe).

Se as pessoas já conhecem seu produto, é hora de criar uma avaliação positiva em relação a sua marca (**atitude de marca**). Normalmente, as empresas fazem isso tentando reforçar o seu posicionamento através de campanhas contínuas voltadas para o seu público-alvo. Nesse caso, não se trata de uma empresa nova ou desconhecida, mas sim de uma tentativa de reforçar as características da marca (de luxo, preço baixo, tradicional, etc.) na perspectiva do consumidor.

Em momentos específicos, a empresa ainda pode desejar uma campanha mais direta para obter resultados em vendas (**intenção de compra de marca**). Podemos citar as promoções, as queimas de estoque e as liquidações em que a empresa propõe um desconto sobre produtos que estão saindo de linha ou que podem atrair o público para a loja (como os itens geradores de tráfego, arroz, feijão, carne, nos supermercados). Essa campanha enfatiza as características atrativas e diferenciais dos produtos e não da marca em si, tentando mostrar as vantagens de se aproveitar aquele momento para fazer as compras. Note que isso não significa necessariamente ter preços baixos ou descontos: é comum usar os concursos culturais e sorteios (que devem ser registrados na Caixa Econômica Federal) para atrair o público. Esse tipo de campanha é muito comum em datas comemorativas como Natal, Páscoa e Dia das Mães. Além das ferramentas tradicionais de comunicação, como rádio, televisão e redes sociais, esse tipo de campanha faz uso extenso da promoção de vendas e enfatiza o papel e o treinamento da equipe de vendedores.

\ FIGURA 15 \ PRINCIPAIS TIPOS DE OBJETIVOS DE CAMPANHA



Fonte: Elaborado pelo autor com base em 7



## ELABORAÇÃO DA MENSAGEM E COMUNICAÇÃO

Tendo uma definição clara dos objetivos, é hora de você pensar na mensagem que será passada ao público. A escolha da estratégia da mensagem deve levar em conta como e quais elementos serão colocados na comunicação para atrair a atenção, convencer ou demonstrar a superioridade dos produtos da empresa. Normalmente, tal estratégia é esboçada quando você faz um primeiro contato com as agências de comunicação, mas será mesmo detalhada e aprovada após a reunião inicial com a agência (*briefing*) e depois de receber os materiais para aprovação da campanha (provas de materiais). Basicamente, a mensagem de uma campanha deve fazer uma mistura entre elementos mais concretos do produto (**apelos informativos**), que mostram os atributos e os benefícios da oferta, com alguns elementos mais emocionais, sentimentais e abstratos (**apelo transformacional**). A maioria das campanhas vai acabar enfatizando um ou outro desses elementos, o que é uma decisão guiada pelo objetivo da campanha, perfil do segmento, estágio do ciclo de vida do produto e que determinará os tipos de mídia que serão utilizadas<sup>8</sup>.

Por exemplo, para alguns produtos como eletroeletrônicos, eletrodomésticos e automóveis, existem muitos espaços para apresentar as características do produto. Por isso, as campanhas desses produtos têm muitos elementos informativos (falam da qualidade da câmera de celular, dos acessórios do veículo, etc.), especialmente quando o produto e a marca já são conhecidos do público. Agora, mesmo nesses casos, quando o produto ou a marca estão sendo lançados ou são pouco conhecidos, os apelos são muito mais emocionais e abstratos, muitas vezes usando humor, musicalidade, sensualidade ou combinações inusitadas de elementos para chamar a atenção e passar sentimento e associações próximas aos desejos do público. Em relação a produtos em que as características objetivas e concretas da oferta não são muito importantes, como é o caso de perfumes, roupas, joias, bebidas/alimentos sofisticados e bens de luxo, prevalecem apelos transformacionais. As campanhas muitas vezes são repletas de suspense, mistério e associações pouco usuais que apelam para sentimentos e pensamentos mais profundos do consumidor (sem detalhar as características do produto). Nesse tipo de mensagem, também é muito comum quando você está lançando um produto ou uma oferta.

Quando se enfatiza a mensagem transformacional, o uso de celebridades acaba sendo mais efetivo, pois se acredita que uma pessoa poderá emprestar a sua credibilidade e elementos da sua personalidade para o produto (como beleza, *status*, força). A campanha de lançamento do Banco Original ilustra bem esse tipo de mensagem: a empresa contratou como garoto-propaganda o recordista mundial nos 100 metros livres, Usain Bolt.



A propaganda mostra a agilidade, a garra e a persistência do corredor, sem falar praticamente nada sobre o banco, mas deixando subentendido algumas mensagens sobre o que as pessoas podem esperar de um banco 100% virtual.

## SELEÇÃO DE CANAIS

A próxima etapa será escolher os canais de comunicação que representam os tipos de meios de comunicação que serão usados para se chegar até o consumidor. Basicamente, temos a opção de utilizar **canais pessoais** ou **canais não pessoais**. Aqui destacaremos a escolha dos canais pessoais, que normalmente envolvem pessoas que vão interagir diretamente com os consumidores na campanha. Muitas vezes se utilizam advogados de marca que são pessoas da equipe da empresa, normalmente vendedores, que vão entrar em contato direto com o consumidor durante a campanha. Outro tipo de canal pessoal é o uso de especialistas que vão falar da marca para o público, tendo como exemplo popular o uso de blogueiros ou pessoas em redes sociais para suportar a marca, a ideia ou o produto. Uma terceira opção é fazer campanhas para incentivar que os clientes atuais divulguem uma promoção ou um produto junto aos seus conhecidos, que é o caso do uso de canais sociais (exemplo: pedir que o cliente marque três pessoas nos comentários em redes sociais para concorrer a um sorteio). Quanto aos canais não pessoais, detalharemos seu uso em uma próxima sessão, dada sua importância, mas sem esquecer que eles devem estar integrados aos canais pessoais em uma campanha.

### \ CANAL PESSOAL \

Tipo de canal que normalmente envolve pessoas que vão interagir diretamente com os consumidores na campanha.

## ORÇAMENTO

A próxima etapa é uma das piores partes: é hora de colocar a mão no bolso e na consciência e estabelecer o **orçamento** da comunicação. Na maioria das vezes, as empresas já têm um va-

lor definido de quanto poderão gastar com a campanha (método dos recursos disponíveis), mas pode acontecer de as empresas estabelecem que o percentual da sua vida passada ou prevista será guardado ou utilizado para definir o valor da campanha atual (método do percentual de vendas). Esses dois métodos são fáceis de ser construídos, mas não levam em conta o momento econômico, o perfil da empresa, o setor de atuação, a concorrência ou os objetivos da campanha. Uma alternativa mais adequada é analisar as mídias utilizadas pelos concorrentes, e, com base nos próprios orçamentos, chegar a uma estimativa de quanto os concorrentes estão gastando em comunicação. Com isso, e levando em conta o contexto da campanha, seria estabelecido o seu orçamento (método de paridade da concorrência). Isso pode parecer difícil num primeiro momento, mas é comum as agências de publicidade terem estimativas de quanto os concorrentes gastam, levando em conta a atuação delas no setor ou os dados históricos. Tendo uma ideia de quanto você vai gastar, da seleção dos objetivos, do público e da mensagem desejada, você poderá pedir alguns orçamentos para diferentes agências a fim de construir a sua campanha. E, claro, escolher não só o orçamento mais baixo, mas aquela campanha que puder lhe atender adequadamente. Para isso, você terá de estabelecer o mix de comunicação de marketing na sua campanha.

## DECISÃO DO MIX

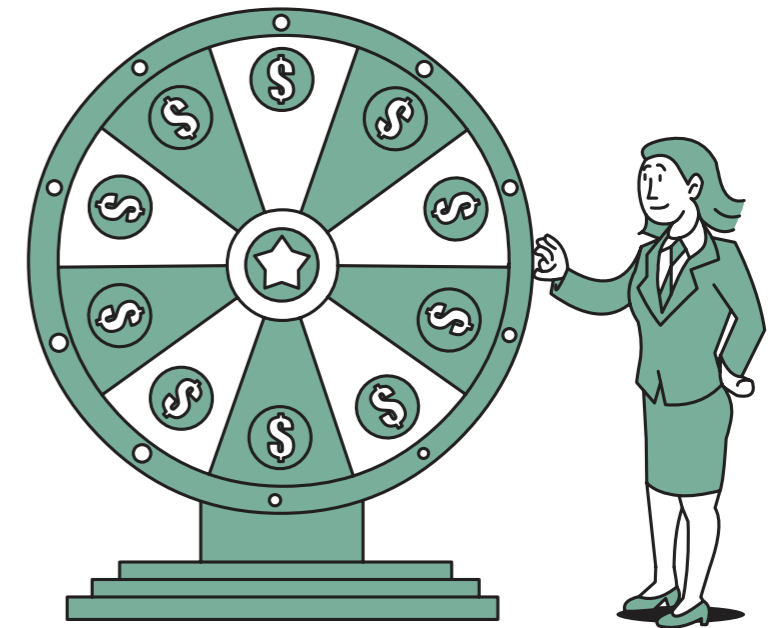
Agora você deverá estabelecer quais mídias ou meios de comunicação usará na sua campanha. A lista de opções e alternativas de comunicação com o público vem aumentando a cada ano. Por isso, qualquer lista de mídias ou formas de comunicação estará desatualizada ou será incompleta por natureza. Aqui vamos descrever alguns meios e formas de comunicação que ainda são muito comuns no Brasil.

### \ PUBLICIDADE \

Meio de comunicação não pessoal em que produtos, serviços e ideias são apresentados ao público-alvo e no qual o patrocinador normalmente é identificado de forma explícita.

A **propaganda e a publicidade** referem-se a um meio de comunicação não pessoal, em que produtos, serviços e ideias são apresentados ao público-alvo e no qual o patrocinador normalmente é identificado de forma explícita. Os diferentes meios de propaganda e publicidade têm a vantagem de alcançar um grande público, normalmente de forma repetida, como é o caso da televisão e do rádio. Além disso, consegue se expressar de forma artística, utilizando sons, cores e toda a cena para promover a marca. Normalmente, as ferramentas de propaganda e publicidade podem ser direcionadas para públicos bem distintos e segmentados.

A **promoção de vendas** refere-se a incentivos de curto prazo para motivar os consumidores a adquirir ou escolher uma oferta. Os exemplos mais comuns são os concursos culturais, os prêmios, os sorteios, os cupons de descontos, dentre outros.



Mesmo quando uma empresa oferece um grande desconto e o promove de forma extensiva, isso é uma forma de comunicação. Na prática, o desconto dado refere-se justamente ao quanto que a empresa está investindo para comunicar os produtos visando uma resposta rápida pelo público. As principais vantagens da promoção de vendas são sua capacidade de atrair a atenção e incentivar a compra além de passar uma ideia de personalidade na comunicação.

### \ RELAÇÕES PÚBLICAS \

Tipo de comunicação que busca dar visibilidade para ações da empresa de forma espontânea.

As **relações públicas** referem-se a tentativas de profissionais de marketing de dar visibilidade para ações da empresa de forma espontânea. Muitas instituições de ensino superior, por exemplo, incentivam que seus professores façam entrevistas ou divulguem resultados de seus estudos ou áreas de atuação para a mídia, trazendo grande visibilidade para a organização. Em relação a outras formas de comunicação, as relações públicas têm a vantagem de ter maior credibilidade, conseguindo convencer consumidores que não confiam muito na propaganda tradicional e ainda podem descrever de forma mais natural a marca do produto ou serviço da empresa.

Cada vez mais, os profissionais de marketing têm criado a ideia de uma comunicação baseada em **eventos e experiências**. Quando uma marca patrocina um grande evento, muitas vezes ela está buscando muito mais do que vender os produtos, já que normalmente esses patrocínios significam que os produtos são vendidos a preço de custo. Na prática, escolher um evento para patrocinar reforça a identidade da sua marca. É uma forma popular de cativar seu público-alvo, sendo especialmente útil para alcançar um público novo ou no lançamento de novas ofertas, normalmente esses buscam a fixação de um posicionamento. Experiências também podem ser obtidas quando a empresa cria estandes ou contrata pessoas para ir a eventos onde estarão um grande nú-

mero de pessoas, e lá elas apresentam amostras de produtos, de forma interativa e natural, buscando o envolvimento do público.

Ainda existem as ferramentas ligadas ao **marketing direto** ao **marketing interativo**. O marketing direto pode ser compreendido como o uso de ferramentas para chegar diretamente ao consumidor e apresentar uma oferta. Quando se utiliza o telemarketing ou mesmo as ferramentas de e-mail marketing a partir de listas e telefones que você adquire no mercado (como no Datalistas), esse é um mecanismo de marketing direto. Se usado de forma cautelosa e não invasiva, o e-mail marketing pode ser muito efetivo. Também pode ser considerado um tipo de marketing direto o que, cada vez mais, profissionais chamam de **marketing de conteúdo**<sup>9</sup>. O marketing de conteúdo busca atrair os consumidores em redes sociais, blogs e na internet como um todo, através de conteúdos interessantes (textos, vídeos, músicas, jogos, etc.). A ideia é tornar a sua empresa atrativa para o cliente através de mídias diversas, de modo que a empresa não precisaria ir até o cliente (*outbound marketing*), já que o cliente seria naturalmente atraído para iniciar um relacionamento com a empresa (*inbound marketing*).

Muitas empresas ainda tentam criar mecanismos para incentivar o **boca a boca positivo**, seja ele na internet, seja ele pessoalmente, de modo que os próprios clientes passariam a fazer uma propaganda positiva da sua empresa. O primeiro caminho para se conseguir esse efeito é investir em um atendimento e um serviço de alta qualidade que possa encantar o cliente<sup>10</sup>. Mas as empresas ainda podem incentivar o boca a boca fazendo campanhas para as pessoas indicarem amigos ou colegas a fim de conhecerem os serviços da empresa. A grande vantagem desse tipo de comunicação é que ele permite um convencimento bem mais forte que outras alternativas de publicidade, além de ser percebido como mais humano e natural no ponto de vista do cliente.

As ferramentas de **vendas pessoais** também são fundamentais, principalmente quando aquele produto precisa ser explicado ou detalhado do ponto de vista dos seus atributos e diferenciais para que o cliente o adquira. Empresas que vendem eletrodomésticos, automóveis e imóveis precisam de uma equipe de vendas motivada, treinada e competente, a fim de que, dependendo da maneira como interage com o cliente e constrói um relacionamento, ela consiga mostrar que o produto da empresa é uma alternativa adequada. Além disso, cada vez mais empresas têm visto que manter uma ampla rede de vendedores que apresente os produtos para pessoas do seu círculo pessoal é uma importante forma de conseguir uma vantagem competitiva, gerando vendas expressivas no varejo nacional.

## QUADRO \ RESUMO DOS PRINCIPAIS ELEMENTOS DO MIX DE COMUNICAÇÃO EM MARKETING

### PROPAGANDA

Qualquer forma paga e não pessoal de apresentação e promoção de ideias, bens ou serviços por um patrocinador identificado.

### PROMOÇÃO DE VENDAS

Uma variedade de inventivos de curto prazo para encorajar a experimentação ou a compra de um produto ou serviço.

### EVENTOS E EXPERIÊNCIAS

Atividades e programas patrocinados pela empresa e criados para gerar interações diárias ou relacionadas à marca, especiais.

### RELAÇÕES PÚBLICAS

Variedade de programas designada para promover e proteger a imagem da empresa ou de seus produtos.

### MARKETING DIRETO

Utilização dos Correios, telefone, fax, e-mail ou internet para se comunicar diretamente com os clientes ou solicitar a resposta deles.

### MARKETING INTERATIVO

Atividades on-line e programas destinados a engajar os clientes direta ou indiretamente, aumentar a conscientização, melhorar a imagem ou extrair as vendas de produtos e serviços.

### MARKETING BOCA A BOCA

Boca a boca, escrita ou de comunicações eletrônicas que dizem respeito a experiências de comprar ou usar produtos.

### VENDA PESSOAL

Interação pessoal com um ou mais compradores em potencial para a finalidade de fazer apresentações, respondendo a perguntas e obtenção de encomendas

Fonte: Elaborado pelo autor com base em 3,7

Se você pretende fazer uma estratégia de comunicação efetiva, a escolha do mix será fundamental. Alguns fatores são importantes na hora de determinar seu mix de comunicação. Primeiro deve-se ter em mente que cada tipo de produto ou serviço vai encaminhar alguns tipos de mídia e formas de comunicação. Por exemplo, bens de consumo duráveis, como automóveis e eletrodomésticos, usam de forma intensiva a mídia de massa e a força de vendas, além de criar periodicamente promoções para incentivar as vendas. Bens não duráveis, como bebidas, alimentos e produtos de higiene/limpeza, utilizam intensamente a mídia de massa, além do marketing de eventos e experiências (incluindo as amostras grátis quando se lança um produto), mas a força de vendas não é um meio usual. Se você vende serviços em que a confiança é essencial, como consultorias ou cursos, o boca a boca vai ter um



## \ VENDA PESSOAL \

Equipe de vendas treinada para interagir e construir um relacionamento com o cliente, mostrando que o produto da empresa é uma alternativa adequada.

peso muito forte para convencer o consumidor, além de permitir a construção da marca pela “inserção” de notícias na mídia, utilizando as relações públicas. Também se deve considerar que as mídias têm diferentes capacidades para transformar o consumidor, de acordo com o seu estágio de disposição. As mídias de massa são muito boas para trazer consciência e mostrar existência da empresa. Por outro lado, a fim de convencer o cliente a adquirir a oferta, o marketing direto e o marketing interativo poderão ser mais eficientes, bem como as promoções de vendas e as vendas pessoais.

#### QUADRO \ EXEMPLOS DE MÍDIAS E MEIOS DE COMUNICAÇÃO NAS PRINCIPAIS CATEGORIAS DO MIX DE COMUNICAÇÃO DE MARKETING

PUBLICIDADE E PROPAGANDA	PROMOÇÃO DE VENDAS	EVENTOS E EXPERIÊNCIAS	RELAÇÕES PÚBLICAS	MARKETING DIRETO E INTERATIVO	MARKETING BOCA A BOCA	VENDAS PESSOAIS
Anúncios impressos e eletrônicos	Concursos	Patrocínio esportivo	Discursos	Catálogo de venda	Sala de bate-papo virtual	Apresentação de vendas
Embalagem	Jogos	Patrocínio cultural	Contratação de gestores famosos	Mala direta	Promoções de indicação de clientes	Reuniões de vendas
Design da loja	Sorteios	Festivais	Investimento em pesquisa para divulgação	Telemarketing	Alta qualidade do produto e atendimento	Programa de incentivo
Encartes	Prêmios	Lei Rouanet	Produtos inovadores que chamem a atenção dos jornais	Comércio eletrônico	Bom relacionamento com o cliente	Test-drive
Cinema	Demonstração de produtos	Incentivo a causas sociais	Relações com a comunidade	Tele vendas		Feiras comerciais
Folhetos e manuais	Cupons de descontos	Responsabilidade socioambiental	Desenvolvimento de ações junto a políticos	E-mail marketing		
Cartazes e panfletos	Financiamento a baixo custo	Marketing verde	Revista corporativa	Correios e distribuição de folders		
Outdoor	Bônus para troca de produtos	Visitas guiadas na empresa		Blogs corporativos		
Placas de sinalização	Programa de Fidelidade Merchandising	Museus da empresa		Redes sociais		
Banners		Atividades ao ar livre		Gamification		
Fachada da loja				Blogs & vlogs		

## MENSURAÇÃO DE RESULTADOS E GESTÃO DA COMUNICAÇÃO

Como etapa final do processo de comunicação, você precisará criar mecanismos para avaliar a sua campanha de marketing. Isso exigirá que você tenha um controle do desempenho da campanha ao longo do tempo, criando medidas como número de vendas diárias, número de vezes que o telefone tocou no período, número de clientes na loja em determinado dia, quantidade de comentá-

rios e curtidas no Facebook, crescimento do número de fãs na sua página, dentre outros. Cada vez mais, as ferramentas de marketing digital são muito utilizadas justamente por oferecerem fácil monitoramento do desempenho das campanhas. Existem várias ferramentas dentro dos próprios sites e das redes sociais que permitem avaliar o desempenho de uma campanha: a maioria das redes sociais oferece aos profissionais de marketing um painel de bordo (*dashboard*), onde o gestor da campanha pode avaliar diferentes indicadores e métricas, identificando o desempenho das distintas ações em marketing digital. Em relação às páginas da internet como um todo, o mais usual é usar uma ferramenta como o Google Analytics para traçar o desempenho da página em vários indicadores, como número de cliques, onde o cliente navega na página, tempo em que permanece, dentre outros indicadores. No ambiente off-line, a construção de métricas de comunicação é mais complexa, mas existem livros e obras específicas sobre a construção desses indicadores<sup>11</sup>.

Agora, temos certeza de que você está apto a gerenciar a sua campanha de marketing. Só não esqueça que a comunicação é o último passo nesse processo. Vimos, ao longo desta obra, uma série de desafios que precisam ser superados e analisados para que você tenha marketing de verdade e efetivo. Por isso, a comunicação não deve ser a sua única preocupação como um profissional de marketing.

## OUTRAS REFERÊNCIAS SOBRE O TEMA:

- 1 \ Baker, M. J. & Hart, S. The Marketing Book. (Elsevier Ltd, 2008).
- 2 \ Kotler, P. & Keller, K. L. Marketing management. (Prentice Hall, 2012). at <<http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Marketing+Management#1>>
- 3 \ Keller, K. L. Building strong brands in a modern marketing communications environment. J. Mark. Commun. 15, 139–155 (2009).
- 4 \ Sethuraman, R., Tellis, G. J. & Briesch, R. A. How well does advertising work? Generalizations from meta-analysis of brand advertising elasticities. J. Mark. Res. XLVIII, 457–471 (2011).
- 5 \ Heerde, H. J. Van, Gijzenberg, M. J., Dekimpe, M. G. & Steenkamp, J.-B. E. . Price and Advertising Effectiveness over the Business Cycle. J. Mark. Res. 50, 177–193 (2013).
- 6 \ Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. Marketing 3.0 From Products to Consumers to the Human Spirits. (JOHN WILEY & SONS, INC., 2010).
- 7 \ Kotler, P. & Keller, K. L. Marketing management. (Prentice Hall, 2012).
- 8 \ Schweiger, W. Media Credibility — Experience or Image ? Eur. J. Commun. 15, 37–59 (1999).
- 9 \ HALLIGAN, B. & SHAH, D. Inbound Marketing: Get Found Using Google, Social Media, and Blogs. (JohnWiley & Sons, Inc., 2010).
- 10 \ Grisaffe, D. B. Questions About the Ultimate Question : Conceptual Considerations in Evaluating Reichheld ’ S Net Promoter Score ( Nps ). J. Consum. Satisf. Dissatisfaction Complain. Behav. 20, 36–53 (2007).
- 11 \ Farris, P.W., Bendle, N. T., Pfeifer, P. E. & Reibstein, D. J. Métricas de Marketing: O Guia Definitivo de Avaliação do Desempenho do Marketing. (Bookman, 2013).
- 12 \ Redfield, C. E. Comunicações administrativas. (FGV, 1967).

# GLOSSÁRIO

**Abrangência:** número de linhas/categorias de produtos existentes na empresa para o mix de produtos – 10, 11

**Ação de marketing:** toda e qualquer atividade realizada pelas empresas, que tem como objetivo gerar informações relevantes a respeito do mercado, promover produtos e serviços, ou mesmo atrair e/ou fidelizar clientes., 12

**Acessibilidade:** capacidade de o gestor criar estratégias direcionadas para cada segmento – 27

**Acionáveis:** aquilo que é demandável, processável – 27, 28

**Afinidade:** sintonia de conjunções da mente, do instinto e do sentimento que estabelece vínculos entre seres, e elementos da natureza – 9

**Agências reguladoras:** pessoa jurídica cuja finalidade é regular e/ou fiscalizar a atividade de determinado setor da economia de um país – 20

**Ampliação das linhas:** modificar a extensão das linhas do mix de produtos adicionando ou excluindo novos tipos ou marcas de produtos em uma linha – 12

**Antecipação criativa:** antecipação a uma oferta completamente nova para aproveitar uma tendência – 37

**Antecipação responsiva:** ação de se antecipar às ameaças de mercado – 37

**Apelo transformacional:** elementos mais emocionais, sentimentais e abstratos do produto – 59

**Apelos informativos:** elementos mais concretos do produto., 59

**Aspiracionais:** estilo de vida sofisticado e atrativo que os consumidores desejam – 9

**Ataque de by-pass:** diversificação e inovação em mercados potenciais de concorrentes principais antes que eles o façam – 38

**Ataque de cerco:** série de ações coordenadas para sobrepujar o concorrente sem atacá-lo em seu ponto forte principal – 38

**Ataque de flanco:** busca por pontos fracos de concorrentes já estabelecidos e criação de uma oferta e estratégia que consigam conquistar clientes não satisfeitos com os serviços prestados pelas empresas existentes – 38

**Ataque frontal:** ataque em que o atacante está em posição de desvantagem de recursos – 38

**Atenção seletiva:** uma capacidade do cérebro que seleciona informações importantes e faz com que se ignorem informações irrelevantes – 12

**Atitude de marca:** avaliação em relação à marca – 59

**Autoimagem:** imagem que se tem de si mesmo, 10

**Avaliação de alternativas:** definição de critérios de escolha ponderando atributos relevantes para atender a necessidades – 15

**Bases de segmentação:** análise do mercado com vista à identificação de grupos de consumidores com características semelhantes – 19

**Benefício central:** serviço ou benefício que o cliente está realmente comprando., 8

**Bens de capital:** normalmente tem maior durabilidade e são necessários para transformar os insumos e os produtos, tais como fábricas, escritórios e equipamentos – 9

**Bens de compra comparada:** aqueles que, por serem adquiridos mais raramente e exigirem maior esforço (são mais caros e específicos) por parte

do consumidor, acabam tendo uma escolha mais concreta baseada em vários atributos concretos – 9

**Bens de compra especializada:** bens de compra especializada – 9

**Bens de conveniência:** bens de conveniência – 9

**Bens duráveis:** produtos que podem ser usados e consumidos por um número limitado de vezes – 9

**Bens industriais:** têm uma avaliação muito mais forte por parte das empresas consumidoras em relação a critérios de custo-benefício, especialmente por que esses são adquiridos por serem necessários ao processo produtivo – 9

**Bens não duráveis:** produtos que podem ser usados e consumidos por um número limitado de vezes – 9, 63

**Bens não procurados:** aqueles que os consumidores têm receio em adquirir – 9

**Branding:** o agrupamento de soluções de que uma marca necessita para sobreviver no mercado. Ele abrange desde a criação de uma marca, na administração dela e no reposicionamento de marcas existentes que passam por dificuldades – 25, 32

**Busca externa:** procura por fontes pessoais, comerciais e públicas – 15

**Busca interna:** busca na memória por experiências pessoais, lembranças ou relatos – 15

**Canal de marketing:** conjunto de instituições e relacionamentos, através dos quais os produtos fluem do produtor para o consumidor – 44

**Ciclo de vida:** processo completo do produto através de suas fases de vendas – 31, 32, 39, 40, 42, 44

**Cognitivas:** que diz respeito à cognição ou ao conhecimento – 14

**Colheita:** extração do máximo lucro possível com investimentos realizados no passado – 43

**Complementação das linhas:** aumento da extensão das linhas do mix de produtos – 12

**Comunicação:** transmissão e/ou recepção de ideias ou mensagens – 52, 54

**Conformidade:** concordância, acordo – 54

**Conjunto de escolha:** conjunto de alternativas viáveis – 15

**Conscientização:** ações de comunicação que tem o objetivo de fazer com que os clientes saibam da existência da sua marca ou produto – 56, 59

**Consistência:** grau em que a forma com que as categorias são dispostas, apresentadas e gerenciadas no mix de produtos são coerentes do ponto de vista operacional, administrativo e, especialmente, na ótica do consumidor – 10, 11, 12, 54

**cultura:** valores, crenças, percepções, comportamentos e preferências nas quais a pessoa recebe maior parte dos seus estímulos e desenvolve seu aprendizado e individualidade – 8

**Custos operacionais:** despesas destinadas a manter um ativo em condição de trabalho – 21

**Demanda elástica:** aqueles casos em que o aumento percentual de preço é acompanhado por uma queda na demanda maior que o aumento da demanda de preço – 38

**Demanda:** quantidade de um bem ou serviço que os consumidores desejam adquirir por um preço definido em um mercado – 15, 32, 34, 36, 37

**Demanda inelástica:** ocorre quando o aumento do preço é acompanhado por uma pequena variação percentual da demanda; os preços sobem, mas a demanda do produto não cai muito – 38, 39, 70

**Desafiadores:** empresas que têm recursos (financeiros e de marketing) e inte-

resse em bater de frente com os líderes de mercado., 34, 35, 38, 39

**Desinvestimento:** abandono progressivo do mercado – 43

**Desnatamento:** estratégia que consiste em lançar um produto altamente inovador e de alta tecnologia com preço elevado e, à medida que os consumidores mais afluentes desse mercado adquiram a oferta, o preço vai sendo reduzido até que ele fique acessível para a maior parte da população – 38

**Diferenciação:** distinção entre dois ou mais elementos – 14

**Diferenciação de produto:** diferenciação realizada por meio dos atributos tangíveis do produto – 11

**Diferenciação de serviço:** diferenciação realizada através de serviços e atividades que não compõem a essência do produto – 11

**Dinâmica de mercado:** entendimento de ações e fenômenos que podem interferir no mercado – 31

**Discriminação:** capacidade de estabelecer diferenças claramente – 14

**Distorção seletiva:** interpretação de estímulos de acordo com crenças pessoais e aprendizado – 12

**Distribuição exclusiva:** forma de fazer a distribuição em que o produtor escolher quem será seu revendedor exclusivo – 47

**Distribuição intensiva:** forma de definir a distribuição na qual o objetivo é ampliar ao máximo o alcance do produto junto ao consumidor final – 47

**Distribuição seletiva:** o fabricante seleciona um grupo mais amplo de revendedores ou intermediários de acordo com critérios predefinidos – 47

**Down-market:** públicos de menor poder aquisitivo – 12

**Elasticidade:** em marketing, é o que mede o quanto a demanda é influenciável pelo fator “preço” – 34, 38, 39, 40

**Elementos de marca:** fatores que geram a identidade de uma marca – 25, 29, 31

**Eliminação aleatória:** escolha por uma alternativa que atenda a padrões mínimos preestabelecidos – 16

**Especialização:** atividade, trabalho ou ofício específico para o qual um fabricante tem domínio – 44

**Estratégia multicanal/híbrida de canal:** estratégia na qual empresas procuram diferentes canais para chegar ao consumidor – 45

**Extensão:** quantidade de itens diferentes que estão presentes em cada linha do mix de produto – 10, 11, 12

**Falsificação:** produção e comercialização de produtos falsificados – 39

**Formalidade:** regra imposta pela civilidade, pelas conveniências – 9

**Generalização:** ato de aplicar um princípio ou um conceito a um conjunto de casos – 14

**Geradores de tráfego:** produtos que estejam presentes na maior parte das cestas de vendas e que sejam vendidos em elevados volumes – 12

**Heterogeneidade:** sem uniformidade, coerência e/ou correspondência – 17, 18

**Heurística:** obtenção de uma aproximação à solução de um problema como um todo – 16

**Heurística conjuntiva:** escolha de uma alternativa que atenda a critérios mínimos – 16

**Heurística lexicográfica:** escolha da alternativa com melhor desempenho no atributo mais importante – 16

**Hotelaria:** as atividades relativas a hotéis e hospedarias – 6

**Identidade de marca:** forma como as empresas gostariam que os clientes vissem sua marca e os elementos racionais e emocionais que as marcas esperam obter – 27

**Impulsos:** estímulos internos do consumidor que nos levam a agir., 13

**Individualidade:** conjunto das qualidades características e distintivas de cada indivíduo – 21

**Inferência:** raciocínio através do qual uma hipótese é desenvolvida com base em indícios – 36

**Inseparabilidade:** dificuldade em separar clientes da empresa e dos prestadores de serviços ao entregar um serviço – 17

**Intangibilidade:** implica a maior parte das demais particularidades que serão apresentadas – 17

**Liderança na qualidade:** caso onde a empresa costuma praticar preços elevados como forma de comunicar a exclusividade do produto – 38

**Líderes de mercado:** empresas de grande porte, já estabelecidas, com grande número de unidades, filiais ou pontos de vendas, normalmente de base nacional ou internacional – 34, 35, 36, 37, 39

**Mark-up:** multiplicador de preço aplicado ao custo variável do produto, o que simplifica bastante o processo de precificação de empresas que trabalham com mix complexo – 40

**Marketing de massa ou indiferenciado:** mercado não segmentado – 21

**Marketing de nicho:** marketing voltado para grupos menores, normalmente partes de um segmento de mercado, que apresentam características não plenamente atendidas pelas ofertas no mercado – 23, 28

**Marketing de relacionamento:** tendência do marketing que surge na década de 1980, e prega que devemos enfatizar na manutenção dos relacionamentos com os clientes no médio e longo prazo – 18, 19

**Marketing de segmento:** marketing em que já se consideram grandes divisões do mercado total, de acordo com características como preferências, hábitos, personalidade e estilo de vida – 22

**Marketing defensivo:** marketing em que a empresa busca se defender de ataques atuais ou iminentes de um concorrente – 38

**Marketing direto:** uso de ferramentas para chegar diretamente ao consumidor e apresentar uma oferta – 9, 62, 63

**Marketing individual:** estratégia de marketing que tem suas ações customizadas para cada cliente – 24

**Marketing local:** adoção de diferentes estratégias de marketing de acordo com a cidade, a região ou o país – 23

**Maximização do lucro:** caso em que a empresa busca um lucro máximo no curto prazo, independentemente dos resultados no longo prazo – 38

**Mensurabilidade:** capacidade de identificar e mensurar informações sobre o tamanho, o potencial e o perfil dos segmentos – 27

**Mídia:** meios de comunicação de massa – 29, 30, 52, 54, 55, 56, 61, 62, 63, 71

**Mix de produtos:** linha de produtos com que a empresa trabalha e suas divisões – 6, 10, 11, 12, 27, 36, 70

**Modernização:** mudar os itens que compõem a lista de produtos, , tanto para atender a mudanças tecnológicas quanto culturais – 13

**Motivação:** necessidade fisiológica ou psicológica que ultrapassa um ponto crítico de insatisfação e ativa um comportamento – 11

**Nichers:** ocupantes de nichos de mercado – 35

**Percibilidade:** aquilo que estraga se torna impróprio para o consumo – 17, 18

**Perfil de mercado:** análise das características dos produtos de uma linha, de modo a relacionar quais itens atendem a diferentes tipos de público – 12

**Personalidade:** características próprias e particulares que definem uma pessoa – 10

**Persuasão:** estratégia de comunicação que consiste em utilizar recursos emocionais ou simbólicos para induzir alguém a aceitar uma ideia, uma atitude, ou realizar uma ação – 13

**Placebo:** qualquer efeito atribuído a um procedimento que não deriva de suas propriedades específicas – 35, 41, 42

**Posicionamento de marca:** ações que as empresas utilizam para mostrar as características da marca ao público-alvo – 27

**Posicionamento:** tomada de atitude – 19

**Preço:** valor que se paga ou que se recebe por algo; quantia que estabelece o valor do que se pretende vender ou comprar – 34

**Preço de referência:** estimativa da faixa de preço que será usada pelo consumidor ao avaliar o preço de um fornecedor – 36

**Preço sazonal:** preços que variam de acordo com o dia da semana, a época, a estação, etc – 41

**Preços geográficos:** variação de preço em diferentes partes do mundo – 41

**Preços psicológicos:** preços que são percebidos como pertencendo a uma categoria de preço inferior – 36

**Prioritárias:** que têm preferência, urgência – 11

**Proativo:** que age antecipadamente, evitando ou resolvendo situações e problemas futuros – 37

**Processos psicológicos:** são fenômenos psicológicos estudados e que definem o funcionamento psicológico em conceitos fundamentais para compreender o comportamento – 11

**Produto:** em administração e marketing, é um conjunto de atributos, tangíveis ou intangíveis, constituído através do processo de produção, para atendimento de necessidades reais ou simbólicas, e que pode ser negociado no mercado, mediante um determinado valor de troca, quando então se converte em mercadoria – 6

**Profundidade:** quantidade de opções diferentes que a empresa detém em cada item que compõe uma linha do mix de produtos – 10, 11, 46

**Promoção de vendas:** incentivos de curto prazo para motivar os consumidores a adquirir ou escolher uma oferta – 56, 59, 61

**Proposta de valor:** conjunto de benefícios potenciais ligados aos atributos que compõem a oferta e que tem o objetivo de atender às necessidades e desejo – 6, 7

**Público-alvo:** grupo de pessoas que você escolhe como clientes principais – 19

**Qualidades credenciáveis:** aquelas que o cliente, mesmo após usar o serviço, terá dificuldade em avaliar se foi positiva ou não, tendo que, na maior parte das vezes, confiar no prestador de serviços – 18

**Qualidades experimentáveis:** não tangíveis, que podem ser analisados pelo cliente enquanto ele está consumindo o serviço – 18

**Qualidades pesquisáveis:** elementos tangíveis de um serviço – 18

**Rateio:** divisão proporcional – 40

**Dedução:** eliminação de marcas ou itens que não têm boa saída ou que prejudicam os lucros da empresa – 13, 38, 39, 40

**Relações públicas:** tentativas usadas por profissionais de marketing para dar visibilidade a ações da empresa de forma espontânea – 61, 63

**Satisfação:** prazer resultante da realização daquilo que se espera ou se deseja

– 15, 19, 20, 21, 22, 23, 70

**Segmentação comportamental:** segmentação do mercado de acordo com gostos e desejos do consumidor – 26

**Segmentação geográfica:** divisão de um mercado de acordo com aspectos regionais/locais, como país, estado, região ou bairro – 25

**Segmentação psicográfica:** segmentação do mercado de acordo com o estilo de vida, a personalidade e os valores pessoais – 25

**Seguidores:** competidores que não conseguem ofertas tão positivas quanto a dos líderes e dos desafiadores de mercado – 34, 35, 39

**Serviço:** corresponde às atividades de comércio de bens e à prestação de serviços – 15

**Sinais:** indicativos externos de como a pessoa deve agir para satisfazer uma necessidade – 13

**Sinergia:** ação cooperativa que busca melhor resultado do que aquele obtido por ações isoladas – 54

**Slogan:** frase curta, de efeito, que tenta expressar a ideia central por trás da marca ou de uma campanha – 29

**Status:** lugar simbólico que o indivíduo ocupa em um sistema de hierarquização social – 9

**Subculturas:** grupo de pessoas com características específicas que criam ou pretendem criar uma subdivisão cultural – 8

**Subliminares:** algo que atua de forma indireta no subconsciente – 13

**Substancialidade:** valor relacionado ao tamanho dos segmentos, em especial, ao potencial de consumo deste segmento – 28

**Superficial:** sem aprofundamento – 14

**Swot:** vem do inglês e representa *strengths* (forças), *weakness* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). É uma ferramenta usada para analisar os ambientes externo e interno da organização e apoiar a definição de estratégias – 35

**Targeting:** público-alvo das ações de marketing – 26, 27

**Teasers:** recurso para estimular a curiosidade do público em relação a um anúncio – 58

**Up-market:** públicos de maior poder aquisitivo – 12

**Valores:** norteadores e focos prioritários de um indivíduo – 11

**Valor de marca:** refere-se ao valor agregado a algum produto ou serviço graças à “força” de uma marca – 25, 26, 28, 31, 46

**Varejo:** venda de produtos ou comercialização de serviços em quantidades menores do que as vendas em atacado, sendo feita diretamente ao comprador final – 13, 43, 47, 51

**Variáveis sociodemográficas:** valores aplicados para divisão do mercado de acordo com idade, sexo, escolaridade, renda, ocupação e classe social – 25, 28





