

Capítulo 1

"No profit grows where is no pleasure taken" (William Shakespeare)

O que é o Marketing?

O **Marketing** é a entrega de satisfação ao consumidor (satisfação das necessidades do cliente), sob a forma de lucro. O seu objectivo é atrair novos consumidores, prometendo-lhes valor superior, e manter os actuais clientes, concedendo-lhes satisfação.

O marketing é, hoje, crítico para o sucesso de qualquer organização, seja ela pequena, grande ou eventualmente global; sendo praticado, de uma forma intensa, em todo o Mundo.

Muitas pessoas associam-no a publicidade ou vendas. No entanto estas são apenas duas das suas muitas funções, e nem sempre as mais importantes. Podemos, então, considerar que a venda ocorre apenas depois do produto ser produzido, enquanto que o mktg começa muito antes de a empresa ter um produto, incluindo a fase de detecção de necessidades e a sua transformação em oportunidades. O mktg continua ao longo da vida do produto, tentando conquistar novos clientes, melhorando o aspecto e performance do produto, aprendendo com os resultados das vendas e com uma performance de gestão repetida.

" O mktg é um processo social e de gestão, através do qual os indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e querem através da troca recíproca de produtos e valor entre eles".

Necessidades, desejos e procura (exigências)

Necessidades humanas são estados de privação. Incluem necessidades básicas como a alimentação, vestuário, segurança; necessidades sociais como a pertença e afecção e necessidades individuais como o conhecimento e capacidade de expressão. Quando uma necessidade não está satisfeita a pessoa fará uma de duas coisas:

- procurar um objecto que a satisfaça; ou
- tentar reduzir a necessidade

Desejos são a forma que as necessidades assumem quando são influenciados pela cultura ou personalidade individual. Os desejos são visíveis na sociedade e concretizáveis em objectos capazes de satisfazer as necessidades. À medida que uma sociedade evolui, os desejos dos seus membros expandem-se.

No entanto é necessário ter em conta que os recursos que permitem a satisfação de necessidades são escassos, pelo que as pessoas têm que escolher os produtos que maior satisfação lhes tragam para o seu nível monetário. Quando traduzidas numa habilidade para pagar, ou seja, poder de compra, os desejos tornam-se exigências (procura).

Dado os desejos e recursos das pessoas, estas procuram produtos que lhes concedam a maior satisfação possível.

Produtos e Serviços

As pessoas satisfazem as suas necessidades e desejos com produtos. Um **produto** é qualquer coisa susceptível de ser oferecida a um mercado, de forma a satisfazer uma necessidade ou desejo. O conceito de produto não se limita a objectos físicos, abrangendo também os serviços (actividades, benefícios e satisfação que são oferecidos sob a forma de venda), e outras entidades como pessoas, lugares, organizações e ideias.

Muitas vezes os vendedores prestam mais atenção aos produtos específicos do que aos benefícios oferecidos por estes. Baseiam-se mais na venda do produto em si, do que na procura de uma solução para a satisfação da necessidade → **miopia de mktg** (ver óptica de produto)

Valor, satisfação e qualidade

Os consumidores tomam as suas decisões de compra, baseadas nas percepções que fazem do valor dos diversos produtos e serviços disponíveis no mercado. Assim, o valor que o cliente dá ao produto (**consumer value**), deve ser entendido como a diferença entre o valor que o cliente ganha por ter e usar o produto e o custo de o obter.

Os consumidores não julgam o valor e o custo dos produtos objectivamente, eles actuam de acordo com o **valor percebido**. A **satisfação do consumidor** depende da performance percebida do produto, relativamente à entrega de valor relativo face às expectativas do comprador. (consumidores satisfeitos tendem a repetir a compra e a dizer aos outros a boa experiência que tiveram com o produto).

A satisfação do cliente está intimamente ligada à qualidade. Muitas empresas apostam conseqüentemente numa gestão total de qualidade, desenhando constantemente melhorias na qualidade dos seus produtos, serviços e processos de marketing. A qualidade começa com a necessidade do cliente e acaba com a satisfação do mesmo. É fundamental "entrar na mente" do consumidor.

Troca, transacções e relações

O marketing ocorre quando as pessoas decidem satisfazer as suas necessidades e desejos, através da troca. **Troca** é o acto de obter um objecto desejado de alguém, oferecendo algo como contrapartida. (desta forma todas as pessoas se podem dedicar àquilo em que são efectivamente boas, trocando com os outros aquilo de que necessitam para satisfazer as suas necessidades). A troca é apenas uma das muitas formas, através das quais podemos obter um objecto desejado.

A troca é o conceito chave do mktg. Para que se possa verificar torna-se necessário que ambas as partes tenham algo para oferecer e estejam dispostas a realizar o negócio.

Assim como a troca é o conceito chave do mktg, a transacção é a sua unidade de medida. A **transacção** consiste na entrega recíproca de valor entre duas partes: uma parte concede x, e outra dá y em troca.

O marketing transaccional é uma parte da larga ideia de marketing relacional. Marketing relacional deve ser entendido como o processo de manter, criar e intensivamente aumentar o valor nas relações com os clientes e outros *stakeholders*.

O marketing tem como objectivo maximizar o benefício de cada transacção individual, procurando, desta forma, maximizar o valor de todas as relações a nível global.

Mercados (markets)

Mercado é o conjunto de actuais e potenciais compradores de um produto. Estes compradores partilham uma necessidade ou desejo particular que pode ser satisfeito através de trocas ou relações.

Originalmente o termo mercado era utilizado para designar o sitio onde compradores e vendedores se encontravam para trocar os seus bens. Contudo, em marketing, os vendedores são vistos como constituindo uma indústria e os compradores como constituindo um mercado. Os vendedores enviam os seus produtos, serviços e comunicações para o mercado, e recebem dinheiro e informação em troca.

As economias modernas (baseadas na divisão do trabalho) abundam nos mercados de hoje.

Nas sociedades mais avançadas os mercados não necessitam de ser lugares físicos onde compradores e vendedores interagem.

Marketing

Marketing é a gestão dos mercados, fazendo emergir trocas e relações com o intuito de criar valor e satisfazer necessidades e desejos. É um processo através do qual os indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam criando e trocando produtos e valor uns com os outros. Embora muitas vezes pensemos no mktg como sendo apenas praticado por vendedores, os compradores também participam nas actividades de marketing. Os consumidores fazem marketing quando procuram novos produtos e preços vantajosos, que eles consigam suportar.

Marketing Management

Análise, planeamento, implementação e controlo de programas desenhados para criar, construir e manter trocas vantajosas com clientes alvo, com o intuito de alcançar objectivos organizacionais.

Marketing management envolve *managing demand*, que por sua vez envolve *management customer relationships*.

Demand Management

Consiste não só em procurar e tentar aumentar a procura como também em incutir dadas mudanças na mesma e mesmo tentar reduzi-la. Procura lidar com a procura nos vários estados em que nos possa surgir (excesso, pouca procura...).

Demarketing – em caso de excesso de procura o objectivo é reduzi-la temporária ou permanentemente (não destruir).

O *marketing management* procura actuar no nível, *timing* e natureza da procura de forma a ajudar a organização a alcançar os seus objectivos. *Marketing management* é *demand management*.

Building profitable customer relationships

Managing demand implica *managing customers*. A procura de uma empresa assenta em novos e actuais consumidores. Devido a um conjunto de factores, nos dias de hoje, o número de novos consumidores é reduzido, sendo o custo para os atrair elevado. Assim sendo, embora os novos consumidores sejam um elemento importante, as empresas privilegiam manter os clientes lucrativos e reforçar as relações que com eles tenham. Perder um cliente equivale não só a perder uma venda como também todas as futuras compras e "*referrals*". A chave para reter o cliente é a sua satisfação e valor acrescentado.

Marketing Management na prática

Todas as organizações usam o marketing, podendo este ser desenvolvido de várias formas. Há empresas que simplesmente quebram todas as regras de marketing formal (grandes departamentos de marketing, avultados investimentos em mass marketing...) praticando *entrepreneurial marketing*. Contudo, algumas delas acabam por cair novamente no marketing formal, perdendo a criatividade e paixão de início.

Para desenvolver novamente o espírito e as acções *entrepreneurial*, deve-se encorajar a iniciativa e "*intrapreneurship*", visualizar novas e criativas formas de criar valor para os consumidores (*intrapreneurial marketing*).

Existe uma grande tensão entre o marketing formal e o marketing criativo.

Filosofias de Marketing Management

Que filosofia guia os esforços do marketing management? Qual o peso dado aos interesses da sociedade, clientes e organização?

Estas filosofias influenciam a forma como as empresas se aproximam dos clientes.

a) Óptica de produção

É uma das ópticas mais antigas e consiste em disponibilizar aos clientes produtos acessíveis, focando-se o management em aumentar a eficiência ao nível da produção e distribuição.

Óptica fundamental em duas situações:

- $D > S$ – deve-se aumentar a produção;
- Preço muito elevado – deve-se aumentar a produtividade.

Perigo desta filosofia: perda de visão das necessidades do cliente, com excessivo foco nas operações (ex. Ford T).

b) Óptica de Produto

Assenta no facto dos consumidores preferirem produtos que oferecem qualidade, performance, características distintivas inovadoras, devendo a organização canalizar a sua atenção para os aperfeiçoamentos progressivos dos produtos.

Esta orientação pode conduzir a:

- Obsessão tecnológica – *managers* acreditam que a superioridade tecnológica conduz ao sucesso de negócio;
- "Miopia de Marketing".

c) Óptica de vendas

Baseia-se no facto de que os clientes não comprarão os produtos da empresa se esta não realizar vendas em grande escala em paralelo com esforço de venda/publicidade (*promotion effort*). Tal acontece com os *ensought goods*, aqueles produtos que os consumidores normalmente não pensam comprar (enciclopédias, urnas).

Estas indústrias têm de saber abordar as pessoas e convencê-las dos benefícios do produto. A principal preocupação é vender o produto, mais do que satisfazer o cliente; é vender o que produzem e não produzir o que os clientes procuram. A maior parte das empresas segue esta óptica quando tem excesso de produção.

Esta é uma óptica também utilizada em áreas cujo objectivo não é a rentabilidade (ex: promoção das políticas em campanhas eleitorais).

Desvantagens:

- Não aposta em ligações rentáveis de LP com os clientes, focando-se apenas em transacções no CP. Assume-se, assim, que o cliente gostará do produto, ou se tal não acontecer, esquecerá o desapontamento que teve e irá comprá-lo novamente mais tarde. Estas suposições estão erradas. Estudos mostram que clientes insatisfeitos não voltam a comprar - quando, em média, um cliente satisfeito conta a 3 a sua boa experiência, 1 insatisfeito conta a 10 a sua má experiência.

d) Óptica de Marketing

Alcançar metas da organização depende da determinação das necessidades e desejos dos mercados alvo, satisfazendo-os mais eficaz e eficientemente que os concorrentes.

Esta óptica é diferente da óptica de vendas:

- Óptica de venda – perspectiva inside-out – foca-se na conquista do cliente, vendas a CP, com pouca preocupação com quem compra e porquê (perspectiva começa na fábrica, nos produtos existentes, apostando nas vendas a grande escala e publicidade para vendas rentáveis);

- Óptica de marketing – perspectiva outside-in. Começa por definir o mercado, focar-se nas necessidades dos clientes (coordenando todas as actividades de marketing que os afectam) e conseguindo lucros ao criar relações de LP com clientes baseados na satisfação e valor acrescentado. Estes são os caminhos para as vendas e lucro (ex: Procter & Gamble, Toyota). A retenção do consumidor é uma prioridade e o staff tem de construir boas relações com o cliente.

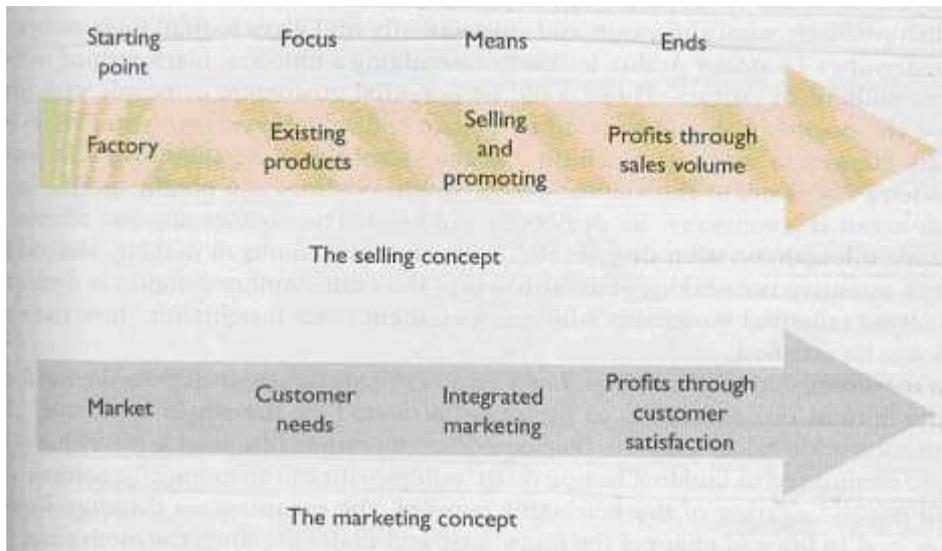
Há empresas que dizem praticar esta óptica mas apenas detêm director de marketing, planos de marketing... não são *market – focused and customer – driver companies*. É indispensável ajustar as estratégias de marketing às mudanças de mercado.

A implementação da óptica de marketing é muitas vezes mais que meramente responder aos desejos e necessidades óbvias dos clientes, é optar por fazer pesquisas sobre os clientes para saber quais os desejos, desenvolvimento de ideias sobre novos produtos/serviços e testar as propostas de melhoria dos produtos. Tal é possível quando são claras as necessidades dos clientes e quando estes sabem o que querem.

Customers-driving marketing - consiste em compreender as necessidades dos clientes melhor do que os próprios (estes não as sabem claramente), criando novos produtos e serviços que irão ao encontro de existentes e latentes necessidades, actuais e futuras.

Demora muitos anos para se passar de uma óptica de vendas para uma de marketing. A meta é desde a fábrica procurar satisfazer o cliente. Contudo, o objectivo da óptica de marketing não é maximizar a satisfação do cliente, dando-lhe

tudo o que quer, mas sim ir ao encontro das necessidades do cliente de forma rentável. Deve-se encontrar o balanço entre criar valor para os consumidores e obter lucros para a empresa.



e) Óptica de Marketing Social (a mais recente óptica)

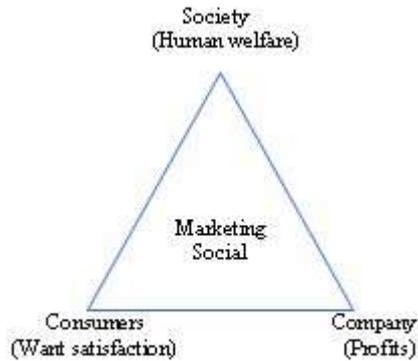
O objectivo das organizações é satisfazer as necessidades, desejos, interesses do mercado alvo, mais eficaz e eficientemente que os concorrentes, sempre de forma a manter ou aumentar o bem-estar do consumidor e da sociedade no LP (óptica desenvolvida num contexto de problemas ambientais, escassez de recursos, problemas económicos e serviços sociais negligente).

É o conflito da óptica de marketing entre desejos de CP do consumidor e bem-estar do mesmo no LP.

É necessário contrabalançar, nas políticas de marketing:

- Company profits;
- Consumers wants;
- Society interests.

Originalmente, a maior parte das empresas baseia as suas decisões de marketing no lucro de CP. Eventualmente, começam a reconhecer a importância de satisfazer as necessidades dos clientes no LP, emergindo a óptica de marketing. Actualmente, muitas empresas começam a dar importância aos interesses da sociedade, aquando das suas decisões de marketing. Cada vez mais as empresas têm de ir ao encontro das expectativas da sociedade, como um todo.



A intensidade e dinâmica dos mercados actuais obrigam as empresas a repensar constantemente as suas estratégias de negócio. As rápidas alterações estruturais determinam uma abordagem direccionada para o momento actual, porque uma estratégia vencedora hoje, pode não o ser amanhã.

Num contexto de cada vez maiores e mais intensas ligações (“connections”) entre os vários agentes económicos, é importante compreender o posicionamento da empresa no mercado global como forma de garantir uma resposta adequada às necessidades dos consumidores.

De facto, a globalização das economias e das comunicações veio abrir às empresas novas formas de actuar no mercado, fruto das diferentes ligações de marketing que podem estabelecer:



O motor do desenvolvimento das novas formas de ligação é sem dúvida a tecnologia. A orientação estratégica, a geração de valor para o consumidor e ainda o *portfolio* negocial e operacional das empresas foram tudo dimensões profundamente afectadas pelo *boom* tecnológico registado sobretudo nas últimas décadas.

Naturalmente estas ferramentas estão ao dispor dos gestores de marketing, no sentido de maximizar a abrangência e eficácia das políticas e medidas implementadas no mercado.

A Internet é indubitavelmente o expoente máximo dos desenvolvimentos tecnológicos que se têm vindo a registar nos últimos tempos. As suas potencialidades são evidentes, permitindo uma maior e mais rápida circulação de informação à escala global.

As vantagens competitivas que daqui advêm para as empresas surgem de forma quase natural, sendo uma das áreas mais exploradas a do *e-commerce*, cujo volume de negócios estimado para 2004 é de 6.789 biliões de dólares.

No entanto, as limitações desta poderosa tecnologia são de certo modo restritivas no que se refere especialmente à reduzida taxa de cliente por utilizador, sendo por isso bastante fácil de compreender o porquê do fracasso de muitas das empresas *dot.com*.

Outra importante questão levantada por muitos analistas tem a ver com o facto dos métodos de pagamento *on-line* terem pouca aceitação por parte do público, o que de certo modo está associado à problemática da falta de segurança na partilha e troca de informações na Internet.

Por fim, o investimento que implica uma estratégia direccionada para a Internet é relativamente elevado e por isso inacessível a um grande número de empresas. Os gestores de marketing têm de estar atentos e responder adequadamente às alterações das ligações tecnológicas que garantem o surgimento de novas oportunidades para a empresa.

Os grandes desenvolvimentos ao nível do marketing envolvem a forma como as actuais empresas estabelecem uma **ligação com o seu consumidor**.

De facto a selecção dos consumidores é mais criteriosa e cuidadosa e muitas vezes conduz à criação de uma relação directa com o *target* específico. Com a diversificação dos mercados, as empresas tiveram que adaptar a sua estratégia de marketing à nova realidade, tendo-se passado de um marketing de massa para um marketing segmentado.

A tendência é a de perceber as necessidades de cada consumidor em particular, caminhando-se cada vez mais para um conceito de marketing *one-to-one*. No entanto, apenas será oportuno e coerente captar clientes que tragam valor para a empresa, isto é, clientes que sejam lucrativos.

De igual modo, a perspectiva da empresa é o de garantir uma relação duradoura com os seus clientes, por forma a garantir uma sustentabilidade dos seus lucros. Ainda nesta linha de análise, e avaliando a importância das novas tecnologias, importa referir o modelo do marketing directo. Este assenta na ideia de haver um contacto directo entre o consumidor e empresa, potenciado uma redefinição do papel do consumidor, agora assumidamente parte activa no desenho do processo de marketing (compras *on-line*).

As **ligações com parceiros de marketing**, interna ou externamente, são cruciais no processo de criação de valor para o cliente.

Recentemente têm-se assistido a uma reorganização das operações internas da empresa no sentido de alinhá-las com as necessidades dos consumidores, isto é,

a função de marketing passa a abranger a empresa de forma transversal toda a empresa. No fundo, todos os colaboradores da empresa passam a estar focados no cliente.

A *supply chain* descreve o canal que liga o processo produtivo de determinado bem a montante e a jusante. Tem sido nos últimos anos importante para as empresas um reforço da *supply chain* como forma de assegurar um maior controlo sobre toda a fase de produção, distribuição e comercialização de um determinado produto. Assim seria possível uma maior convergência do esforço de marketing em torno do processo sequencial e incremental de criação de valor.

Outro factor de destaque, é o da criação de alianças estratégicas. As empresas perceberam que a criação de parcerias com outros grupos garantia uma alavancagem operacional forte, permitindo criar mais valor e estruturar estratégias de marketing integradas. A forma que estas alianças podem assumir são várias: *marketing, promotional, logistics e pricing*.

Com a globalização, os mercados mundiais têm vindo a aproximar-se cada vez mais, sendo que para as empresas uma variável cada vez mais relevante é a das **ligações com a envolvente**.

A crescente competitividade vivida nos dias de hoje, em mercados cada vez mais globais, traduz a necessidade das empresas compreender o mercado no qual actuam. De facto, a diversidade cultural e social a que cada vez mais as empresas são expostas determina a adopção de políticas de marketing especialmente direccionadas para cada mercado em particular.

Outra importante questão a respeito da envolvente, tem a ver com as responsabilidades sociais às quais as empresas estão adstritas. A pressão da opinião pública no que respeita a determinadas questões é de tal modo forte e determinante para o *core-business* das empresas que há uma imposição moral para a adopção de objectivos extra-operacionais. Assim, vai haver um enfoque subtil em áreas relativamente sensíveis (ambiente, questões raciais...) sempre numa relação estreita com a estratégia global da empresa e sempre com coerência e nexos. A título de exemplo, refira-se que cada vez é maior a relevância dos instrumentos de marketing em organizações não governamentais.

Capítulo 2

O Marketing e a Sociedade: responsabilidade social e ética

Objectivos:

- 1) Responder à crítica social ao Marketing;
- 2) Consumerismo e ambientalismo: como afectam as estratégias de Marketing;
- 3) Princípios da responsabilidade social de Marketing;
- 4) Papel da ética em Marketing.

→ Compatibilidade da sobrevivência comercial com o mercado global competitivo
→ Decisões difíceis na escolha entre servir os consumidores para ter lucro ou conjugar as necessidades dos clientes com o bem-estar da sociedade

Assuntos legais relacionados com o Marketing:

- 1) Decisões de vendas;
- 2) Decisões em relação à concorrência;
- 3) Decisão de produtos;
- 4) Decisões de embalagem;
- 5) Decisões de preços;
- 6) Decisões de publicidade;
- 7) Decisões de distribuição.

1) Consumerismo e Ambientalismo

1.1) Consumerismo:

Movimento organizado de cidadãos e agências governamentais que lutam pelo poder e direitos dos consumidores (em relação aos vencedores) oportunidade para servir melhor clientes:

- informação;
- educação;
- protecção.

1.2) Ambientalismo:

Movimento organizado para conscientizar os cidadãos e o governo a proteger o ambiente e melhorar a qualidade de vida:

- preocupa-se com os efeitos de Marketing no ambiente, e nos custos ambientais de servir os desejos e necessidades dos clientes – tenta com as pessoas e as empresas sejam mais cuidadosas;

- *Environmental Sustainability* – tendência ambientalista do século XX, que conjuga as preocupações ambientais com os lucros para a empresa

→ Olhar para futuro – novas técnicas ambientalistas

2) Impacto do Marketing:

2.1) Impacto no consumo individual

Preços elevados devido aos custos de Marketing: mais custos de distribuição, publicidade, promoção e *excessive mark-ups*.

Deceptive practices – levam os consumidores a pensar que vão obter mais valor do que aquele que o produto realmente lhes dá – *deceptive price, promoting, packaging*

Vendas à pressão – força de venda é muitas vezes acusada de pressionar os clientes em comprar bens que estes nunca tinham pensando em comprar

Produtos com menos qualidade do que aquela que deveriam ter – pagam por um benefício que na realidade não existe

Planear que os produtos fiquem obsoletos antes do que seria de prever: é de notar com os clientes gostam também de novidade, para não se cansarem do que é antigo

Mau serviço para os clientes com menos dinheiro – ninguém os quer ter como segmento alvo

2.2) Impacto na Sociedade como um todo

Criar falsas necessidades e aumentar o materialismo da sociedade – mas o Marketing não cria necessidade, apenas apresenta diferenciadas formas de as satisfazer.

As necessidades são influenciadas pelo Marketing também pela família, grupos, religião, etnia, educação...

Poucos bens sociais – muitos bens privados, que requerem aumento dos bens públicos – ex: mais carros exigem a construção de mais estradas

Poluição cultural – publicidade; *commercial noise*

Os negócios ganham muito poder político – têm apoio de pessoas importantes, que olham mais pelos interesses de algumas organizações do que pelos interesses do público

2.3) Impacto noutros negócios

Práticas de Marketing podem reduzir concorrência: aquisição de concorrentes, criar barreiras de entrada, práticas injustas (*unfair*) – objectivo de destruir outras empresas

3) Responsabilidade Social:

Enlightened Marketing – **5 princípios** para fidelizar clientes a longo prazo:

3.1) Marketing orientado para o consumidor

Empresa deve pôr-se no ponto de vista do consumidor;

3.2) Marketing inovativo

"*A company seek real product and marketing improvements*" (encontrar a melhor maneira);

3.3) Value marketing

Por os recursos da empresa na construção de valor para os investimentos de marketing – qualidade a longo prazo

3.4) Sentido de missão social

Uma empresa deve definir a sua missão em termos sociais e não em termos do seu produto

3.5) Marketing Social

A organização deve tomar as suas decisões de marketing considerando as necessidades dos consumidores, o que a empresa necessita; interesses de longo prazo do cliente e interesses de longo prazo da sociedade.

→ Longo prazo é muito importante – bem-estar dos clientes e da sociedade em geral

→ Conjugação do longo prazo com a satisfação imediata dos clientes:

Produtos	{	- Desejáveis: bom a curto prazo e longo prazo
		- <i>Salutary Products</i> : baixo a curto prazo mas a bom a longo prazo
		- Deficientes: não são bons nem a curto prazo nem longo prazo
		- Satisfatórios/Agradáveis: satisfação imediata a curto prazo mas baixa a longo prazo

4) Marketing Ethics:

4.1) Deve ser decidido livremente pelo Mercado e pelo sistema legal

4.2) Cada companhia deve estabelecer uma filosofia de Marketing e de responsabilidade ética e social

Marketing Social – actuar dentro do que é legal e permitido, baseado nos princípios de integridade, consciência colectiva, bem-estar de longo prazo dos clientes.

Capítulo 3

INTRODUÇÃO

Todas as empresas precisam de estratégias para se adaptarem ao mercado em mudança. Não há nenhuma estratégia melhor para todas as empresas. Cada uma deve tentar encontrar a que fizer mais sentido, dada a sua situação, oportunidades, objectivos e recursos.

O Marketing tem um papel importante no Plano Estratégico. Fornece informação e outros inputs para o ajudar a preparar.

O Planeamento Estratégico é a primeira etapa do Planeamento de Marketing e define o papel do Marketing na Organização. O plano Estratégico guia o Marketing, que deve trabalhar com outros departamentos para atingir objectivos estratégicos.

PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

Muitas empresas trabalham sem planos formais (por exemplo, argumentam que o mercado muda demasiado depressa para um plano ser útil).

Failing to plan means planning to fail. O Plano formal tem vantagens para todo o tipo de empresas.

- ↳ Encoraja o "pensamento sistemático".
- ↳ Obriga a empresa a aperfeiçoar os seus objectivos e políticas
- ↳ Leva a uma melhor coordenação dos esforços da empresa,
- ↳ Fornece padrões mais claros de performance para controlo.

"Sound Planning" – ajuda a empresa a antecipar e responder depressa às mudanças da envolvente, e a preparar-se melhor para desenvolvimentos repentinos.

Plano Anual:

- Situação actual
- Objectivos da empresa
- Estratégia para o ano
- Programa de acção
- Orçamento

Plano a Longo Prazo – factores primários e forças que vão afectar a Organização nos próximos anos.

- Objectivos LP
- Principais estratégias de marketing (p atingir esses objectivos)
- Recursos necessários

Plano Estratégico – envolve adaptar a empresa a tirar vantagens das oportunidades no constante ambiente de mudança. Desenvolver/manter um equilíbrio estratégico entre as metas e capacidades e as oportunidades de mudança de marketing.

1. Missão
2. Objectivos Corporate
3. Corporate Audit (junta informação da empresa, concorrentes, mercado e ambiente geral)
4. Análise SWOT
5. Portfolio de Negócios e Produtos (quais os melhores para a empresa e que apoio dar a cada um deles)
6. Objectivos estratégicos (que guiam as actividades da empresa)

7. Cada unidade de negócio/produto desenvolve planos detalhados de Marketing e funcionais para apoiar o plano global da empresa. (a nível de Unidade/Produto/Mercado).

Processo de Planeamento

4 Etapas:

- **Análise**
O Planeamento começa com uma análise completa da situação da empresa. Deve analisar o seu ambiente (envolvente) para encontrar oportunidades atractivas e evitar ameaças da envolvente. Deve analisar as forças e fraquezas, assim como actuais e possíveis acções de marketing, para determinar quais as melhores oportunidades a "perseguir". A Análise fornece informação para as outras etapas.
- **Planeamento**
A empresa decide o que quer fazer com cada unidade de negócio. Envolve decidir estratégias de marketing que vão ajudar a empresa a atingir os seus objectivos estratégicos globais. Planos de Marketing/Produto/Marca.
- **Implementação**
Transforma planos estratégicos em acções que vão conseguir alcançar os objectivos da empresa.
- **Controlo**
Medir e avaliar os resultados dos planos e actividades, e tomar medidas correctivas para nos certificarmos que os objectivos estão a ser alcançados.

PLANO ESTRATÉGICO

Missão, objectivos estratégicos, strategic audit, análise SWOT, análise de portfolio, objectivos e estratégias. (grande relação com planos de marketing).

Missão

A missão determina o propósito da empresa. As empresas começam com uma missão clara, definida pelo seu fundador. A missão vai-se alterando, a medida que a empresa adquire novos produtos/mercados.

Por vezes a missão pode ser clara mas já não se enquadrar na envolvente (exemplo: Poor Little Rich Brands).

Mission Statement – o que quer atingir no mais largo ambiente. Uma missão clara funciona como uma "mão invisível" que guia as pessoas na Organização, para que possam trabalhar independentemente e colectivamente para as metas globais da Organização). Devem ser market-oriented.

- ↳ Em que negócio estamos?
Definições de mercado de um negócio são melhores que de produto ou de tecnologia. As necessidades básicas de mercado podem durar para sempre. Uma mission statement orientada para o mercado definem o negócio baseadas em satisfazer necessidades básicas do consumidor.
- ↳ Quem são os nossos clientes?
(exemplo: piloto/tripulação/passageiro)
- ↳ Estamos neste negócio para quê ?
Questão difícil para empresas que não geram lucros.

▷ Que tipo de negócios somos ?

Esta pergunta guia a estratégia e estrutura das organizações.

Liderança de custos – procura da eficiência

Diferenciadores – fazer lucros inventando produtos cuja “uniqueness” traz uma vantagem competitiva.

Empresas “focadas” – serem as melhores a servir um mercado alvo bem definido.

Uma missão deve ser:

- Realista
- Específica
- Baseada em competências que a distingam das outras
- Motivadora

Visões – guiam as melhores missões. Visão – sonho contagiante, slogan altamente comunicado.

Mission Statement – deve permitir uma visão e direcção para a empresa para os próximos 10-20 anos. Não mudam de poucos em poucos anos devido a uma alteração na envolvente

Se uma missão perdeu credibilidade ou já não define o percurso óptimo para a empresa – deve ser redefinida.

Da Missão aos Objectivos Estratégicos

A missão precisa de ser transformada em objectivos estratégicos para guiar a gestão. Cada gestor deve ter objectivos e ser responsável por os alcançar. A missão leva a uma hierarquia de objectivos, incluindo objectivos de negócio e objectivos de marketing.

A missão define a filosofia e direcção da empresa. Os objectivos estratégicos são metas mensuráveis.

Strategic Audit

Cobre a junção da informação vital. É a inteligência usada para construir os objectivos detalhados e estratégia de um negócio.

Audit Externo - análise detalhada dos mercados, competição, ambiente do negócio e económico no qual a empresa compete.

Audit Interno - Avaliação da cadeia completa de valor da empresa (actividades primárias / actividades de suporte)

Balanço / DR

Instrumentos financeiros são necessários para compreender a situação da empresa e ver como se está a desenvolver. (DR – mais importante para a informação de marketing). Analisando a evolução, a empresa pode detectar tendências favoráveis/desfavoráveis e agir apropriadamente.

Análise SWOT

Determina as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças críticas do strategic audit. Este contém muita informação, de diferente importância e credibilidade. A análise SWOT distingue quais são os itens críticos.

Oportunidades (exemplos)

- Clima económico
- Mudanças demográficas
- Mercado
- Tecnologia

Ameaças (exemplos)

- Actividade competitiva
- Pressão do canal
- Mudanças demográficas
- Política

O gestor dever-se-à focar nas mais prováveis e perigosas ameaças e preparar planos para as antecipar.

Oportunidades - o gestor deverá encarar cada oportunidade de acordo com o seu potencial de atractividade e a probabilidade de a empresa ser bem sucedida. As empresas raramente encontram oportunidades ideais, que se enquadrem perfeitamente nos seus objectivos e recursos. O desenvolvimento de oportunidades envolve riscos. O gestor deve decidir se os resultados esperados justificam esse risco.

Uma tendência poderá ser uma oportunidade ou uma ameaça, dependendo das forças da empresa.

Forças e Fraquezas

Apenas os factores críticos de sucesso – lista muito grande traz uma falta de “foco” e incapacidade de discriminar o que é importante. Forças e fraquezas são relativas, não absolutas.

Devem ser baseadas em factos

(Exemplos)

Forças

- Líder de mercado no mercado X
- Acesso privilegiado a tecnologia
- Distribuição
- Líder de mercado em varios mercados internacionais

Fraquezas

- Numero 3 no mercado Y
- Muitas marcas pouco conhecidas
- Pouca publicidade
- Lucro baixo

Portfolio de Negócios

Colecção de negócios e produtos que fazem a companhia. Ligação entre a estratégia global e a das partes.

Analisando o portfolio actual de negócios

Uma ferramenta pela qual a gestão identifica e avalia vários negócios que fazem a empresa.

1. Identificar os negócios chave – **SBU: Strategic Business Units**
SBU – unidade da empresa com missão e objectivos separados, que podem ser planeados independentemente dos outros negócios da empresa. Pode ser

uma divisão da empresa, uma linha de produto, ou por vezes um só produto ou marca.

2. Analisar a atractividade das várias SBU's e decidir quanto apoio cada uma merece. (pode ocorrer formalmente ou informalmente).

Objectivo do Planeamento estratégico: encontrar maneiras de a empresa usar as suas forças para tirar partido de oportunidades atractivas.

Avaliar SBU's em 2 dimensões:

- atractividade do mercado/ indústria da SBU
- força da posição no mercado / industria da SBU

Matriz BCG

Eixo vertical – taxa de crescimento do mercado (medida da atractividade do mercado)

Eixo horizontal – quota de mercado relativa (medida de força da empresa no mercado)

- Stars – negócio com alto crescimento / alta quota. Precisam de investimentos pesados para financiar o seu crescimento rápido. O seu crescimento irá abrandar – tornando-se cash cows.
- Cash Cows – baixo crescimento / elevada quota de mercado. Estão estabelecidos (e são bem sucedidos). Precisam de menores investimentos para manter a sua quota de mercado. Libertam fundos para outras SBU's que necessitam de investimento.
- Question Marks – baixa quota em mercado de elevado crescimento. Precisam de capital para manter a sua quota. Administração deve pensar sobre estas SBU's.
- Dogs – baixo crescimento/baixa quota. Podem gerar fluxos suficientes para se manterem, mas não prometem ser grandes fontes de fluxos.

Problemas com as abordagens das matrizes

Estas matrizes (BCG, GE, Shell) têm limitações.

Podem ser difíceis, consumidoras de tempo e podem ter grandes custos de implementação.

Focam-se em classificar os negócios actuais, mas não fornecem conselhos para planeamento futuro.

Podem ainda levar a dar demasiado ênfase no crescimento da quota de mercado, ou no crescimento através da entrada para novos mercados. Muitas empresas desenvolveram vários e não relacionados negócios que não sabiam como gerir. Muitas empresas que diversificaram no passado estão a voltar a focar-se nas industrias que conheciam melhor.

Apesar de muitas empresas terem abandonado os métodos das matrizes, substituindo-as por abordagens melhor adaptadas à sua situação, muitas empresas continuam muito dedicadas ao planeamento estratégico.

Esta análise pode ajudar a gestão a compreender a situação global da empresa, a ver como cada negócio ou produto contribui, a atribuir recursos aos seus negócios, e a orientar a empresa para o sucesso futuro.

Desenvolver estratégias de crescimento

Grelha de expansão produtos/mercados.

Penetração de Mercado – exemplo: classe C e classe E da Mercedes

Desenvolvimento de Mercado - exemplo: Mercedes Classe A; Smart

Diversificação – exemplo: Mercedes no “aeroespaço”

MARKETING NO PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

Planear estratégias funcionais

O planeamento estratégico da empresa estabelece em que tipos de negócios a empresa vai estar, e os objectivos para cada um deles.

Os principais departamentos funcionais em cada unidade – marketing, financeiro, contabilidade, compras, pessoal... – devem trabalhar juntos para conseguir alcançar os objectivos estratégicos.

Cada departamento funcional negocia com diferentes públicos para obter recursos como dinheiro, trabalho, materiais, ideias...

Papel do Marketing no Planeamento Estratégico

A estratégia global da empresa e a estratégia de marketing sobrepõem-se.

Marketing – olha para as necessidades do consumidor e para a capacidade da empresa de as satisfazer – estes factores guiam a missão da empresa e os objectivos.

Muitos planeamentos estratégicos de várias empresas lidam com variáveis de marketing: quota de mercado, desenvolvimento de mercado, crescimento - e é difícil por vezes separar planeamento estratégico de planeamento de marketing. Algumas empresas referem-se ao planeamento estratégico como planeamento estratégico de marketing.

Marketing – papel chave no planeamento estratégico de várias formas:

- filosofia “condutora” – a estratégia da empresa deverá servir as necessidades de importantes grupos de consumidores.
- Inputs aos planeadores, ajudando a identificar oportunidades atractivas de mercado, calculando o potencial da empresa de tirar partido deles.
- Desenha estratégias para cada SBU alcançar os seus objectivos.

Para cada unidade de negócio, o marketing determina como ajudar a alcançar objectivos estratégicos.

O Marketing ajuda a calcular o potencial de cada unidade, definir objectivos para ela e depois alcançar esses objectivos.
--

Marketing e as outras funções do negócio

Em algumas empresas, o marketing é só outra função – todas as funções contam e nenhuma lidera.

Noutras empresas, alguns *marketers* afirmam que o Marketing é a principal função da empresa. “O objectivo do negócio é criar consumidores”.

É dever do Marketing definir a missão da empresa, produtos e mercados e direccionar as outras funções na tarefa de servir os consumidores.

Outros *marketers* preferem colocar o consumidor no centro da empresa. Argumentam que a empresa não consegue ter sucesso sem consumidores, por isso é a tarefa crucial da empresa atraí-los e mantê-los. Os consumidores são atraídos

por promessas e mantidos através da satisfação. O Marketing define a promessa e garante a sua entrega.

No entanto, a satisfação dos consumidores é afectada pela performance dos outros departamentos. Assim, todas as funções devem trabalhar juntas para sentir, servir e satisfazer as necessidades do consumidor.

O Marketing tem um papel integrativo em assegurar que todos os departamentos trabalham em conjunto no sentido da satisfação do consumidor.

Conflito entre Departamentos

Cada função do negócio tem uma visão diferente que quais públicos / actividades são mais importantes. Todas as funções devem "misturar-se" para alcançar a satisfação do consumidor. Relações entre departamentos são cheias de conflitos e mal-entendidos.

Por vezes, ao tentar desenvolver satisfação para o consumidor, os outros departamentos fazem um "trabalho mais pobre". Acções do departamento de marketing podem aumentar custos, alterar calendário de produção, aumentar inventários, etc.

Apesar da resistência, os *marketers* devem tentar que todos os departamentos "pensem consumidor".

O Processo de Marketing

Processo que engloba 4 fases:

1. Analisar oportunidades de marketing
2. Seleccionar mercados alvo
3. Desenvolver o marketing mix
4. Gerir o esforço de marketing

Estratégia de Marketing

Lógica de marketing através da qual a unidade de negócio espera alcançar os seus objectivos de marketing.

Determina o melhor mkt mix através da análise, planeamento, implementação e controlo de marketing.

ü Consumidores alvo:

Há que analisar o comportamento dos consumidores antes de poder satisfazer as suas necessidades.

Cada empresa **divide o mercado total, escolhe os melhores segmentos e elabora estratégias** para servir os segmentos que escolheu melhor que os concorrentes. Este processo envolve **medição e previsão da procura, segmentação de mercado, market targeting, posicionamento de mercado e posicionamento competitivo.**

ü A envolvente competitiva:

Macroenvolvente- influência meio socioeconómico, político e tecnológico
Microenvolvente- influência concorrência, público, fornecedores e canais de distribuição.

ü Medição e previsão da procura:

- o Estimar o tamanho do mercado actual, produtos e vendas.

- o Estimar o crescimento futuro ou potencial do mercado: as empresas querem entrar em mercados de elevado potencial de crescimento.
- ü Segmentação de mercado: dividir o mercado em grupos distintos de compradores com necessidades, características ou comportamentos diferentes, que podem vir a exigir produtos ou mixes de mercado distintos. Cada **segmento de mercado** constitui assim um grupo de consumidores que respondem de forma semelhante a um conjunto de estímulos de marketing.
- ü Market Targeting: processo de avaliação da atractividade de cada segmento de mercado e seleccionar um ou mais segmentos para a empresa entrar.
- ü Posicionamento:
 - o Produto: lugar que os produtos ocupam na mente dos consumidores relativamente aos produtos concorrentes
 - o Mercado: dá ao produto uma clara, distinta e desejável posição do produto nas mentes dos consumidores alvo comparado com os produtos concorrentes; as posições são planeadas de modo distinguir os produtos dos seus concorrentes e proporcionar-lhes a maior vantagem estratégica nos mercados alvo, e oferecerem maior valor relativo aos consumidores.

Estratégias de Marketing para Vantagem Competitiva

Fornecer melhor serviço ao cliente e maior valor é necessário mas não suficiente - é preciso criar vantagens competitivas relativamente à concorrência.

As empresas podem assumir 4 posições no mercado:

- ü Líder de mercado: empresa com a maior quota de mercado que leva a concorrência a alterações do preço, introdução de novos produtos, cobertura de distribuição e gastos promocionais.
- ü Challenger de mercado: empresa runner-up que compete agressivamente com a líder de mercado para aumentar a sua quota de mercado.
- ü Seguidor de mercado: empresa runner-up que deseja apenas manter a sua quota de mercado seguindo as estratégias da concorrência.
- ü Market nicher: empresa que serve nichos de mercado que os concorrentes ignoram ou desconhecem.

Desenvolver Mix de Marketing

Mix de marketing: conjunto de ferramentas de marketing tácticas e controláveis – **produto, preço, distribuição, comunicação** - que a empresa conjuga de modo a obter a reacção do mercado alvo que pretende.

Produto: tudo aquilo que a empresa oferece ao mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo.

Preço: a quantia que os consumidores trocam pelos benefícios da utilização de um produto ou serviço.

Distribuição: todas as actividades da empresa que tornam o produto/serviço disponível aos consumidores.

Promoção: actividades que comunicam o produto/serviço e as suas qualidades aos consumidores alvo, e os persuadem a comprá-lo.

4 P's (perspectiva produtor)	4 C's (perspectiva do consumidor)
Produto	necessidades e desejos do cliente
Preço	custo para o consumidor
Distribuição	conveniência
Promoção	comunicação

O Plano de Marketing

- ü Sumário executivo
- ü Marketing audit
- ü Análise SWOT
- ü Objectivos e missão
- ü Estratégia de marketing
- ü Mix de marketing
- ü Programas de acção
- ü Orçamento
- ü Controle
- ü Implementação

Organização de Marketing

Tipos de organização:

- ü funcional
- ü geográfica
- ü gestão produto
- ü gestão de marca

Controle de Marketing

Processo de medição e avaliação dos resultados das estratégias e planos de marketing, e conjunto de acções que asseguram que os objectivos estão a ser atingidos.

Definir metas	:	"o que é que queremos alcançar?"
Medir a performance:		"o que é que está a acontecer?"
Avaliar a performance:		"porque é que está a acontecer?"

Tomar acção correctiva: "o que vamos fazer em relação a isto?"
--

Tipos de controle:

- ü **Operacional:** verificar a actual performance relativamente aos planos anuais
- ü **Estratégico:** verificar se a estratégia base da empresa corresponde às suas oportunidades e pontos fortes.

Implementação de Marketing

Uma implementação de marketing bem sucedida depende da melhor forma de conjugação de 5 elementos: **estrutura organizacional, programas de acção, sistemas de recompensa, recursos humanos e cultura da empresa.**

Capítulo 4

Introdução

As companhias têm sucesso desde que adaptem os seus produtos ou serviços ao ambiente de marketing (Marketing environment) actual.

Este capítulo fala-nos dos principais pontos de chave do ambiente de marketing (marketing environment) e que afectam a sua capacidade para manter relações de satisfação com o *target*. Repare-se, contudo, que os responsáveis de marketing devem estender essas relações aos clientes, outros na companhia e parceiros externos na eminência de maiores forças do ambiente que abrangem todos estes actores.

Entende-se por ambiente de marketing (marketing environment), o conjunto de actores e forças fora do marketing que afectam as aptidões dos gerentes de marketing para desenvolverem e manterem transacções bem sucedidas com o seu *target*. Atente-se no facto de o ambiente de marketing/marketing environment oferecer, não somente oportunidades, como também ameaças, sendo assim primordial uma contínua observação e adaptação a um ambiente susceptível de mudar de forma bastante rápida.

O papel acima descrito deverá estar confinado a diversos grupos da estrutura das empresas, mas de forma bastante vinculada aos responsáveis de marketing, que devem procurar investigar oportunidades e tendências. Repare-se que os *marketers* têm duas especiais aptidões: a disponibilidade de introdução de métodos que visam uma recolha de informações relativas ao ambiente de marketing/*marketing environment*; e o facto de conviverem de forma mais duradoura com os clientes e concorrentes. Pela condução de estudos sistemáticos do ambiente, os agentes de marketing/ *marketers* estão capacitados para rever e adaptar as estratégias de marketing da empresa na procura de novos desafios e oportunidades no mercado.

O ambiente de marketing/ marketing environment poderá ser dividido em:

- **Microenvironment (microambiente):** as forças que estão mais próximas da companhia e que afectam a sua capacidade para servir os seus diversos clientes – a companhia, fornecedores, canais de marketing, mercados de clientes, concorrentes e público;
- **Macroenvironment (macro ambiente):** as mais amplas forças da sociedade que afectam todo o microambiente. Neste conjunto, estão consagradas as forças demográficas, económicas, naturais, tecnológicas, políticas e culturais.

O microambiente (the company's environment)

O sucesso de uma empresa não depende somente de si, mas também dos actores que constituem o seu microambiente.

A companhia/ The company

Os directores de marketing, devem trabalhar em consonância com os diversos grupos e departamentos da empresa (dep. Financeiro, R&D, dep. Produção, dep. Contabilístico). O trabalho desenvolvido por estes departamentos atrás referidos tem impacto nos planos e acções do departamento de marketing. De acordo com uma óptica de marketing, todas aquelas funções devem “pensar no consumidor” e trabalhar em harmonia de forma a proporcionar um superior nível de valor e satisfação do cliente.

Fornecedores

Entende-se por fornecedores, o conjunto de firmas e indivíduos que disponibilizam os recursos necessários para a companhia e os seus concorrentes poderem produzir os seus bens e prestarem os seus serviços. Repare-se que estes afectam de forma preponderante o marketing. De facto, deve-se ter em consideração a disponibilidade do seu fornecimento – atrasos, greves de trabalhadores, quedas de abastecimentos, que podem originar custos e alterar a o nível de satisfação dos clientes. Para além disso, destaque-se a especial atenção que dever ser dado ao elemento preço, que pode afectar de sobremaneira o volume de vendas da empresa.

Intermediários de Marketing/ Marketing intermediaries

Estes consistem no conjunto de firmas que podem ajudar a companhia a promover, vender e distribuir os seus bens aos compradores finais. Repare-se que são elementos fundamentais na criação de valor ao nível do sistema de distribuição, sendo que a empresa tendo noção de que não depende somente da sua própria performance, deverá estabelecer relações com um conjunto forte de fornecedores e intermediários, de forma a otimizar a performance de todo um sistema. Nesta categoria estão incluídas:

- Agentes de revenda e retalhistas: indivíduos e organizações que compram bens e serviços para voltarem a vender, obtendo uma margem de lucro inerente ao processo.
Repare-se que, por vezes, estas empresas poderão dispor de uma capacidade e poderes tais que lhe permitam ditar os termos e regras dos contratos de distribuição, ou mesmo fechar a entrada de dado produto em mercados (elevado poder negocial);
- Empresas de distribuição física: incluem empresas de armazenagem, transporte e outras que ajudam a empresa a dotar de stocks e a mover os bens, do seu ponto de origem aos diversos destinos.
Nas políticas de distribuição, é essencial determinar as formas de envio dos bens, tendo em conta factores como o custo, a segurança e a rapidez de serviço;
- Agências de marketing: incluem as empresas de pesquisa de marketing, agências de publicidade, firmas de *media*, empresas de consultoria de marketing e fornecedoras de outros serviços que ajudam a empresa a promover os seus produtos para os mercados correctos.
A performance destas firmas, deve ser alvo de uma análise regular, sendo que, se poderão proceder a substituições aquando de desempenhos menos conseguidos;
- Intermediários Financeiros: incluem bancos, companhias de crédito, companhias de seguros e outros negócios que podem ajudar a companhia a nível de transacções financeiras ou em na constituição de seguros contra o risco associado de compra e venda de bens.
Repare-se que muitas empresas dependem de financiamento externo, estando muito fragilizadas perante aumentos de custos de crédito e também perante a limitação do seu volume.

Clientes

As empresas devem estudar com especial atenção os seus mercados de clientes de forma bastante profunda, devido às características específicas inerentes a cada um. Podemos encontrar diversas categorias de mercados de clientes, a saber:

- Mercados de consumidores: consistem em indivíduos e famílias que compram bens e serviços para consumo pessoal;

- Mercados de negócios (*business markets*): compram bens e serviços para utilizarem posteriormente no seu próprio processo produtivo;
- Mercados de revenda: compram produtos e serviços para voltarem a vender, obtendo assim uma margem de lucro;
- Mercados institucionais: são constituídos por diversas instituições (escolas, hospitais, prisões) que fornecem produtos e serviços às pessoas que estão ao seu cuidado;
- Mercados governamentais: são constituídos por agências de governo que compram os seus bens e serviços tendo em vista a produção de serviços públicos ou a transferência dos bens e serviços para os que necessitam;
- Mercados internacionais: consistem nos compradores que estão noutros países.

Concorrentes/ Competidores

As empresas devem ganhar vantagem estratégica posicionando as suas ofertas de uma forma bastante forte perante as da concorrência. Não chega adaptar as características do produto às necessidades do seu *target*, pois de acordo com uma óptica de marketing, para uma companhia ser bem sucedida ela deve fornecer mais valor e satisfação aos consumidores do que os seus concorrentes.

Públicos

Um público é um grupo que tem um actual ou potencial interesse ou impacto na capacidade de uma empresa atingir os seus objectivos. Podemos identificar sete diferentes tipos de público:

1. Financeiro: estes influenciam a capacidade da empresa para obter fundos (incluem bancos, casas de investimento e *stockholders*);
2. Media: são os que contém notícias e opiniões de editorial (incluem jornais, revistas, estações de rádio e televisões);
3. Governamental: a empresa não se pode alhear dos desenvolvimentos que os governos efectuam a dadas matérias (por exemplo, alterações nas leis laborais);
4. Acções de cidadãos: as decisões de marketing de uma empresa podem vir a ser questionadas por organizações de consumidores, grupos ambientalistas, minorias e grupos de pressão.
5. Locais: nesta categoria estão incluídos os vizinhos e organizações das comunidades onde as companhias estão inseridas. Atente-se, por exemplo, na postura que muitas empresas têm adoptado, promovendo encontros de atendimento, respondendo a questões e participando em causas da comunidade;
6. Geral: a companhia deverá estar atenta com as atitudes do público para com as suas actividades e produtos, pois, como se sabe, a imagem pública de uma companhia afecta as suas vendas;
7. Interno: nesta categoria estão incluídos os seus trabalhadores, directores e voluntários. A sua importância é atestada, por exemplo, pelas políticas motivacionais que a empresa leva a cabo.

Uma companhia tem a faculdade de poder direccionar os seus planos de marketing para estes públicos ou para os seus mercados de clientes.

Ambiente Macroeconómico

A empresa opera num ambiente macroeconómico que proporciona oportunidades e ameaças.

Empresa é influenciada por forças:

- Demográficas
- Económicas
- Naturais

- Tecnológicas
- Políticas
- Culturais

Forças Demográficas

Factores relacionados com as populações: Dimensão, densidade, localização, idade, género, raça, ocupação.

Bastante importante para uma análise de Mkt já que envolve pessoas, e são elas que fazem o mercado.

Aumento da população e tendências de crescimento

Mercados com potencial de crescimento para alargar a gama produtos/serviços: UE, EFTA, Europa de Leste, América do Norte, China.

Factores de aumento população:

- Baixa taxa mortalidade (especialmente infantil)
- Aumento esperança média de vida
- Aumento população – Aumento necessidades para satisfazer – Mais procura!

Contudo o aumento mercado depende também do poder de compra.

- Ex. China: Filhos únicos – Têm tudo de bom. Oportunidade para empresas de brinquedos (Lego, Mattel e Bandai) entrarem neste mercado.

Mudança da estrutura etária de uma população

Boomers (1946-1964)

- Pós 2ª Grande Guerra – baby boom – criaram novos mercados – tornou-se target importante.
- Actualmente este segmento encontra-se na casa dos 50 anos – Mercado lucrativo de imobiliário, mobílias, automóveis...
- Dão bastante importância ao trabalho, responsabilidades e ao relacionamento com os outros
- Criam a revolução sexual

Generation Xers (1965-1976)

- Crianças cujos pais têm, ambos, emprego
- Aumento taxas divórcio
- Aumento taxas emprego mães
- Desejam construir famílias mais tradicionais
- Dar mais atenção aos seus filhos
- Era da SIDA
- Visão mais económica devido à época de recessão em que viveram – Mais conscientes e poupados – Grande atenção aos preços e publicidade
- Novas preocupações culturais – Ambiente e responsabilidade social das empresas.
- Preocupam-se com a qualidade de vida e menos em sacrificar a vida pessoal em pró da profissional.
- Assistem ao nascimento dos computadores e Internet
- Em 2010 serão o target principal da maioria dos produtos.

Echo boomers (1977-1994)

- Ainda está a formar preferência e comportamentos
- Bastante gastadores (influenciam pais a consumirem brinquedos, roupas, jogos)
- Bastantes produtos no mercado são direccionados para crianças e jovens.
- Vivem numa era de tecnologia digital (computadores, Internet)

- Transformação social – já que aprendem, comunicam, trabalham e formam comunidades de forma bastante diferente dos seus pais.

Marketers não criam produtos específicos para cada geração, é necessário especificar mais os targets de cada produto, dado que dentro de cada geração existem características muito distintas.

Países ricos – decréscimo da taxa de natalidade – População mundial cresce muito pouco e em breve poderá vir a diminuir. O desejo de melhor o nível de vida das famílias. mulheres desejam trabalhar, melhoria métodos de contraceção e planeamento familiar, faz com que se tenham menos crianças

Aumento esperança média de vida – No futuro a % de pessoas com mais de 65 anos irá aumentar radicalmente.

Aumento da procura de produtos e serviços relacionados com a saúde – Devem ser identificadas novas oportunidades de negócio inerentes a esta tendência.

Mudança Familiar

- A noção de família tradicional tem vindo a perder peso.
- Pessoas têm casado mais tarde e têm menos filhos
- Aumento da taxa de mulheres a trabalhar.
- Aumento mercado catering, limpeza, comida rápida
- Negócios automóvel, seguros e serviços financeiros especialmente direccionados para a mulher
- Maior divisão de tarefas no casal
- Novos tipos de famílias:
 - o Mono-parentais
 - o Pessoas que vivem solteiras
 - o Casais Homossexuais

Aumento educação da população

- Aumento dos índices da educação da população em geral
- Com a abertura dos países de Leste e desenvolvimento na Ásia, maiores investimentos na educação estarão previstos
- Esta tendência aumentará a procura de produtos de qualidade, livros, viagens, computadores portáteis e Internet

Diversidade Crescente

- Aumento UE e lançamento Euro
- Tentativa de entrada no mercado europeu dos países de Leste.
- O crescimento do espaço europeu potencia desafios e oportunidades para marketers.
- Marketers devem reconhecer grande diversidade dos estados.
- Deve ser tido em atenção as características culturais de cada país, o poder de compra e o perfil dos consumidores.
- A diversidade irá existir sempre apesar da crescente convergência da economia mundial
- Empresas deverão identificar essas diferenças e desenvolver as estratégias de marketing apropriadas a cada local/país/região.
- Marketers devem identificar necessidades dos consumidores e responder a elas

Ambiente Económico

Factores que afectam o poder de compra do consumidor.

Economias de subsistência: consomem principalmente produtos internos

Economias Industriais: Mercados ricos

Melhoria da distribuição e mudanças no poder de compra

- Grande desenvolvimento da tecnologia e comunicações desenvolvidos.
- Aumento poder de compra em Singapura, Taiwan e Coreia do Sul
- Contudo a instabilidade na economia asiática tem implicações nos mercados internacionais. Deve-se identificar qual o poder de compra desses países para daí extrair as oportunidades que nos trazem.
- Países com baixo poder de compra tendem a comprar produtos com maior valor acrescentado.
- Marketers tem de potenciar o valor acrescentado dos seus produtos, com a combinação de qualidade do produto, bom serviço e preço justo.

Mudança nos padrões de gastos dos consumidores

- Gastos em diferentes bens dependem dos rendimentos das famílias mas não só. Gastos em bens primários não alteram muito com o aumento do rendimento familiar (Lei de Engel).
- Deve-se estar bastante atento às variações da economia nos diversos mercados, de modo a poder aproveitar grandes aumentos do poder de compra e enfraquecer as ameaças da situação contrária.

Ambiente Natural

Envolve recursos naturais que influenciam uma estratégia de marketing

Preocupação com problemas ambientais têm aumentado.

Escassez de recursos

- Água e Ar parecem recursos infinitos, contudo apresentam graves problemas.
- Poluição do Ar (grandes cidades) e falta de água (em algumas partes do mundo)
- Recursos como a floresta têm sido utilizados de forma desadequada
- Recursos não renováveis (petróleo) apresentam sérios problemas

Aumento do custo da energia

- Petróleo – Problema para o crescimento económico (grandes economias dependem deste recurso)
- Procura de energias alternativas

Aumento população

- Indústria tem sido responsável pela deteriorização da qualidade ambiental
- Tentativa de mudança das atitudes face aos problemas ambientais – produção de mais produtos ecológicos, recicláveis, bio degradáveis.
- Obrigações ambientais implicam um aumento dos custos para a empresa mas também a possibilidade de aumentar o lucro
- Empresas que aproveitaram esta tendência, transformando “trash into cash”

- Existe nicho de mercado que se encontra disposto a pagar mais por produtos amigos do ambiente. Contudo, este nicho ainda é pequeno no mercado mundial
- Apesar do aumento da pressão ambiental, a empresa terá de conseguir encontrar um balanço entre as preocupações ambientais e o negócio em si.

Intervenção governamental na gestão de recursos naturais

- Diferentes políticas consoante o país
- Tentativa de influenciar as empresas a aceitar mais responsabilidade social
- Em alguns países o Estado ajuda indústrias a atingir o nível de preocupação ambiental desejado, comparticipando nalguns custos.
- Principalmente nos países mais desenvolvidos existem bastantes parcerias entre empresas e governo neste sentido.
- Existem empresas também cujo esforço passa por desenvolver estratégias sustentadas de melhoramento do meio ambiente, respondendo à procura dos consumidores de produtos que não causam perigos ambientais.

1. Ambiente Tecnológico

As tecnologias têm mudado muito o mundo no qual vivemos, tanto fornecendo-nos verdadeiras maravilhas como autênticos horrores. A nossa atitude face à tecnologia depende do nosso olhar perante estes dois hemisférios.

As novas tecnologias não podem ser ignoradas pelas empresas por dois motivos: são as fontes de novas mercados e oportunidades; e porque substituem a tecnologia antiga (a empresa pode mesmo falir por não substituir a sua tecnologia).

1.1 – Rápido Ritmo de Mudanças Tecnológicas

A velocidade de transformação das tecnologias é de tal forma acelerada que a maior parte dos produtos existentes na actualidade não existiam no século passado.

Os ciclos de vida dos produtos tecnológicos são de tal modo curtos que se está a tornar muito difícil para as empresas acompanharem o seu ritmo. Exemplos: computadores e consolas de jogos. O que as empresas precisam de fazer é de tentar perceber se as mudanças tecnológicas vão afectar ou não, de forma continuada, os seus produtos e a satisfação dos seus clientes. É ainda de referir que a tecnologia assenta não só em novos produtos (p.e telemóveis), como também em processos fabris (tecnologia industrial).

1.2 – Altos Orçamentos de R&D

As inovações tecnológicas exigem avultados investimentos em R&D, de tal forma que existem parcerias entre Governos e empresas (através de programas).

Preocupações dos programas:

- ajudar as empresas a fazer os investimentos (difíceis até mesmo para grandes empresas);
- combater o aumento da concorrência internacional (vinda principalmente do Japão)

Resultados do programa:

- derrubou barreiras entre empresas rivais;
- estimulou a expansão de "know-how"

1.3 – Concentração nas Pequenas Melhorias

Face aos elevados volumes de capital necessários, algumas empresas têm preferido fazer pequenas melhorias nos seus produtos e serviços ao invés de grandes inovações. Muitas empresas escolhem mesmo apenas copiar os produtos dos seus concorrentes.

Está-se assim a caminhar para uma situação na qual as tecnologias deixaram de ser uma tática ofensiva para ser meramente defensiva.

1.4 – Crescente Regulamentação

Com o aumento da complexidade dos produtos tornou-se necessário proteger os consumidores. Desta forma, agências governamentais investigam e retiram do mercado todos os produtos que consideram como sendo prejudiciais para os consumidores. Para além disso também penalizam as empresas que não cumpram todas as normas de segurança.

Resultados:

- custos mais altos em investigação
- é necessário mais tempo entre a ideia e a entrada do produto no mercado.

O Marketing precisa de perceber as mudanças no ambiente tecnológico e a forma como as tecnologias satisfazem as necessidades humanas (investigação orientada para o mercado).

2. Ambiente Político

- leis;
- agências governamentais;
- grupos de pressão – influenciam e limitam tanto as organizações como os indivíduos.

2.1 – Negócios Regulamentados pela Legislação

Todos concordam que leis bem elaboradas encorajam a competição e permitem uma concorrência justa e transparente.

O Governo criou uma política "public policy" para orientar o comércio. Ou seja, um conjunto de leis e regulamentos que limitam os negócios para o bem da sociedade como um todo.

Este tipo de legislação tem aumentado gradualmente ao longo dos anos. Existem vários exemplos disto: EU, US, Tailândia e Índia.

Mas compreender esta política não é fácil pois tem várias implicações:

- as leis são criadas a diferentes níveis (EUA: a nível federal, estatal e local)
- as regulamentações estão em mudança constante (o que era permitido ontem é proibido hoje e o inverso).

As organizações devem-se manter actualizadas no que se refere à legislação e à sua possível interpretação.

Propósitos desta legislação:

- proteger as empresas umas das outras
Quando as empresas não conseguem vencer a concorrência tentam neutralizá-la. É preciso combater isto.
- proteger os consumidores
Sem concorrência as empresas não atenderiam às verdadeiras necessidades dos consumidores, podendo até mesmo enganá-los através de publicidade enganosa e prejudicá-los.
- proteger os interesses da sociedade
Negócios lucrativos nem sempre melhoram a qualidade de vida das pessoas. É preciso assegurar que as organizações assumem a sua

responsabilidade pelos seus custos sociais na sua produção ou nos seus produtos.

2.2 – Crescimento de Grupos Públicos de Interesse

O consumerismo tem aumentado de tal forma que estes grupos têm-se vindo a alastrar e operando a vários níveis.

Mas além dos consumeristas as empresas devem também considerar:

- protectores do meio ambiente
- mulheres
- crianças
- minoria étnicas
- idosos
- deficientes

2.3 – Aumento do Ênfase Ético e Acções Sociais Responsáveis

As leis existentes não conseguem cobrir todas as irregularidades possíveis. Por esta razão as empresas governam-se por códigos sociais de ética profissional – “do the right thing”.

Quase todos os aspectos do Marketing envolvem questões éticas. No entanto, a ética é bastante subjectiva, pelo que pessoas bem intencionadas podem não concordar honestamente com a acção mais correcta numa situação em particular.

O “boom” em *e-commerce* e Internet tem levantado muitas questões éticas sociais, principalmente ao nível da invasão de privacidade visto que os dados das pessoas quando colocados on-line são abusivamente aproveitados e utilizados pelo Marketing. Outro problema é tentar restringir o acesso de menores a determinados *sites*, por exemplo, sites de armas ou pornográficos.

3. Ambiente Cultural

O ambiente cultural é constituído por instituições e forças que afectam os valores mais básicos da sociedade, as suas percepções, preferências e comportamentos.

3.1 – Persistência dos Valores Culturais

Na sociedade existem alguns valores e crenças que persistem ao longo do tempo.

Existem dois tipos de crenças:

- “Core Beliefs”
Passados de pais para filhos e fortalecidos pelo ensino, educação e religião.
Não são facilmente moldáveis ou mudados.
- “Secondary Beliefs”
Podem ser moldáveis. O Marketing vai actuar sobre estas crenças e valores.

3.2 – Mudanças nos Valores Culturais Secundários

O Marketing pretende prever as mudanças culturais para captar novas oportunidades ou novas ameaças.

Os principais valores culturais da sociedade são expressos na visão das pessoas sobre elas próprias, sobre os outros, sobre as organizações, sobre a sociedade, sobre a Natureza e sobre o Universo.

3.2.1 – Visão das Pessoas sobre Elas Mesmas

A importância que as pessoas dão aos outros ou a elas próprias depende muito de indivíduo para indivíduo. Se há quem viva para seu prazer pessoal, há quem procure a sua realização em elementos externos.

Os consumidores são estas pessoas, que usam os produtos, as marcas e os serviços para se exprimirem e só adquirem produtos e serviços com os quais se identifiquem.

Na última década vivia-se uma época de egocentrismo (*me-society*) onde o consumo servia para satisfação pessoal. Actualmente vivemos numa sociedade mais comedida e consciencializada dos seus gastos, mais orientada para valores mais sólidos como a família. A constatação deste facto pode ser uma grande oportunidade para certas empresas (servem as necessidades mais básicas e que têm produtos de real valor).

3.2.2 – Visão das Pessoas Sobre os Outros

"We-society", as pessoas querem estar com as outras e servi-las no que puder (caridade, voluntariado,...). Isto implica uma maior procura de produtos e serviços de "suporte social", ou seja, jogos, férias familiares e clubes, entre outros.

3.2.3 – Visão das Pessoas sobre as Organizações

As pessoas querem trabalhar para as grandes organizações e, em contrapartida, esperam que estas se acarretem do trabalho social. Mas recentemente a confiança e lealdade dos trabalhadores nas instituições e organizações, tanto comerciais como políticas, tem decrescido. As organizações necessitam claramente de novas formas de ganhar novamente a confiança dos seus trabalhadores e consumidores.

Para tal necessitam de:

- rever a sua comunicação, passar uma imagem e mensagem honesta;
- rever as suas actividades, para ter a certeza de que estão a ser bons cidadãos cooperativos.

3.2.4 – Visão das Pessoas sobre a Sociedade

- patriotas, defendem a sociedade;
- reformistas, querem mudar a sociedade;
- "malcontents", querem deixar a sociedade.

A orientação de cada pessoa influi no seu consumo, nível de poupança e atitude face ao mercado.

3.2.5 – Visão das Pessoas sobre a Natureza

As pessoas começam a reconhecer a Natureza como finita e frágil, sendo destrutível pela actividade humana. O amor crescente pela Natureza tem conduzido a uma maior procura de actividades "outdoor" às quais as empresas têm respondido com um aumento da oferta.

3.2.6 – Visão das Pessoas sobre o Universo

As pessoas procuram respostas. Qual a origem do Universo? Qual é o meu lugar no Universo?

Os futuristas notaram uma imergência dos interesses na religião. Os consumidores procuram agora valores mais permanentes e uma maior definição do Bem e do Mal.

Este "novo espiritualismo" tem vindo a afectar o consumo.

Respostas às Envoltentes do Marketing

Muitas empresas vêem a sua envolvente como algo de incontrolável perante o qual apenas se podem adaptar. Aceitam a envolvente nada fazendo para a modificar, apenas delineando estratégias que ajudam a empresa a evitar as ameaças e a aproveitar as oportunidades.

Outras empresas optam por uma perspectiva de gestão da envolvente, tomando uma atitude bastante mais agressiva, procurando afectar o público.

Conclusão:

Sempre que possível a Gestão de Marketing deve optar por uma postura proactiva, mas nem sempre as circunstâncias vão permitir fazê-lo, pelo que, nesta situação, deverá então apenas observar a envolvente e reagir perante esta

Capítulo 6

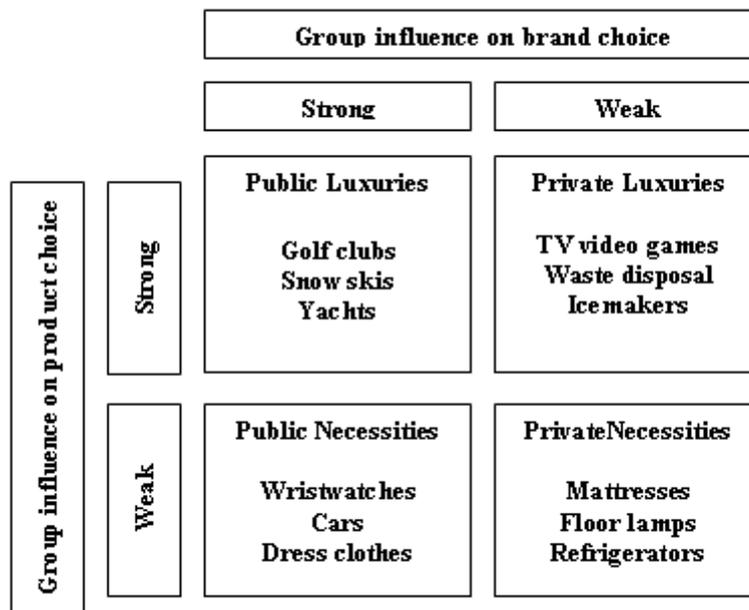
O comportamento de compra do consumidor (*consumer buying behaviour*) inclui muitas dimensões que são complicadas de explicar. No entanto o seu entendimento é central para a gestão de marketing. Este conceito refere-se ao comportamento de compra dos consumidores finais (tanto individuais como proprietários de estabelecimentos-*households*), que adquirem os bens e serviços para consumo pessoal (*personal consumption*). O mercado de consumo (*consumer market*) é constituído pela totalidade dos consumidores finais.

⇒ modelos do comportamento dos consumidores

A questão essencial é perceber como os consumidores reagem aos vários estímulos de marketing, que a empresa pode utilizar (produto, preço, comunicação e distribuição_ 4 P's). A empresa que conseguir entender isto, vai ter uma grande vantagem sobre os seus concorrentes.

O *marketer* deve captar como os estímulos são transformados em resposta dentro da *black box* do consumidor, o que se passa em 2 partes: primeiro as características do consumidor vão influenciar o modo como ele percebe e reage ao estímulo; em segundo o processo de decisão de compra, em si mesmo, vai afectar o comportamento do consumidor.

Nunca se saberá em concreto o que está na *black box*, no entanto os modelos podem nos ajudar a compreender os consumidores e a ensinar-nos como influenciá-los.



⇒ características condicionantes do comportamento do consumidor

▶ Factores culturais

• Cultura

A cultura consiste num conjunto de valores básicos, percepções, necessidades (*wants*) e comportamentos aprendidos por um membro da sociedade a partir da

família e de outras instituições importantes. Assim o comportamento humano é em grande parte aprendido, sendo de salientar que não se deve tomar certos valores como garantidos pois eles não são universais em termos culturais, uma vez que depende do que cada um aprendeu.

Como exemplo da cultura, salienta-se a nova tendência para preocupações do fórum da saúde e bem estar, o que faz com que haja uma cultura de saúde, que por sua vez constitui grandes oportunidades de negócio para serviços de *health and fitness*, equipamento de exercício, comida de baixas calorias...

• Subcultura

Cada cultura contém pequenos grupos ou subculturas, de pessoas que partilham o mesmo sistema de valores, baseado em experiências de vida e situações comuns. Exemplos de subculturas são as nacionalidades, religiões, grupos raciais e zonas geográficas.

Muitas subculturas compoem importantes segmentos de mercado, sendo que os *marketers* concebem produtos e programas de marketing adequados às necessidades destas. Existem certas subculturas em que os mercados são maiores que alguns mercados nacionais (a título de curiosidade os hispânicos representam 40 milhões de pessoas e os africanos 30 milhões).

A subcultura pode afectar as preferências alimentares, as escolhas de vestuário, as actividades recreativas e os objectivos de carreira.

• Classe social

As classes sociais são uma variável relativamente permanente da sociedade, representando divisões ordenadas numa sociedade em que os membros partilham valores, interesses e comportamentos semelhantes.

O sistema de classes varia no espaço e com o nível de prosperidade dos países. O modelo do diamante caracteriza-se por ter poucas pessoas no topo e na base e muitas no meio, sendo normalmente representativo de países desenvolvidos. Em países menos desenvolvidos, como por exemplo os da América Latina e África, apresentam uma estrutura em pirâmide com uma concentração de pessoas pobres na base.

Importa ainda referir que certos sistemas de classes têm maior influência no consumo que outros. Existem culturas em que a cada casta é atribuído um papel distinto, pelo que o consumo é fortemente associado à classe social a que se pertence. As classes de topo normalmente tendem a adquirir produtos de marcas de luxo, enquanto que as classes sociais mais baixas são mais *culture-bound*. A população mais jovem, de todas as classes, tende a adquirir marcas jovens internacionais tais como Nike, Swtach e Coca-Cola.

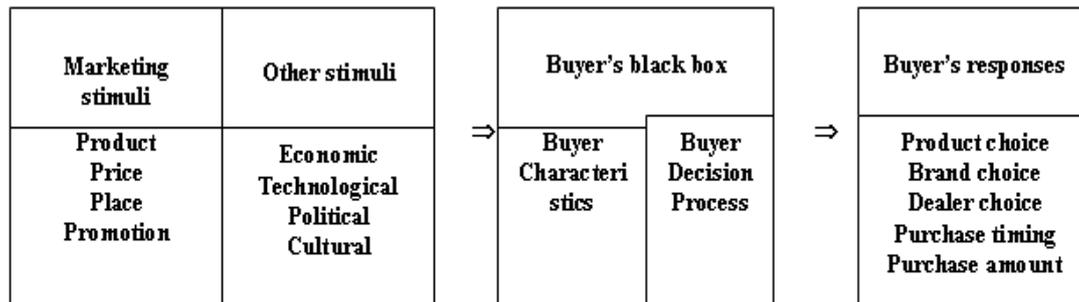
▶ Factores sociais

• Grupos

Quando o grupo a que uma pessoa pertence tem influência directa, denomina-se esse grupo como *membership group*. Estes podem ser classificados como grupos primários e secundários. Primários quando existe uma interacção regular e informal, como por exemplo, a família, amigos, vizinhos e colegas de trabalho. Relativamente aos grupos secundários, pode-se afirmar que são mais formais e que têm menos interacção regular, como é o caso de grupos de religião, associações profissionais e sindicatos. No entanto os grupos ainda podem ser classificados como grupos de referência ou grupos de aspiração. Os de referência caracterizam-se por ser directos (*face to face*) ou então por terem uma influência indirecta nas atitudes ou comportamento da pessoa. Já os grupos de aspiração são aqueles a que um individuo quer pertencer, dado que se identifica com ele, sem qualquer tipo de contacto *face to face*.

Para os *marketers* interessa identificar os grupos de referência dos respectivos mercados alvo, visto que estes grupos expoem a pessoa a novos

comportamentos e estilos de vida, influenciam a sua atitude, e criam pressão por forma a afectar a escolha do produto e da marca.



Legenda: Modelo do comportamento do consumidor

As influências de um grupo condicionam as escolhas do produto e da marca quando se refere a bens públicos. No entanto, no que toca a produtos de necessidade privada o grupo não repara no produto/marca que a pessoa consome.

Família

A família é um dos factores que também vai ter impacto no consumo. Aos *marketers*, revela-se de especial interesse averiguar os papéis e a influência relativa do marido, mulher e criança na compra de uma enorme variedade de produtos e serviços, no que respeita ao seu mercado alvo específico. O facto das mulheres trabalharem na maioria dos países desenvolvidos, é um facto que se reflecte no consumo. Verifica-se ainda que normalmente os produtos mais dispendiosos, seguem um processo de decisão conjunta do casal (por exemplo compra de uma câmara).

Por *decision making unit* entende-se o conjunto de indivíduos que participam e influenciam o processo de decisão de compra do consumidor. Assim surge o iniciador (pessoa que sugere ou pensa na ideia de adquirir um determinado bem ou serviço), o influenciador (a sua visão ou conselho influenciam a decisão de compra), o decisor (a pessoa que opta pela decisão de compra ou por uma parte-o que comprar, como e onde), o comprador (o que efectivamente realiza a compra, não tem necessariamente de ser o decisor) e por fim o utilizador (o que consome ou utiliza o bem ou produto).

Papel e estatuto (role and status)

A posição de uma pessoa em relação a um grupo pode ser definida pelo seu papel ou estatuto. Um papel consiste na acção que é expectável que a pessoa realize consoante o grupo em que está inserida (por exemplo a pessoa x em casa é o filho, na faculdade é estudante...). A cada papel está associado um estatuto que reflecte a estima que a sociedade tem por ele. As pessoas tendem a optar por produtos que sejam representativos do seu estatuto.

Factores Pessoais:

A decisão do consumidor também é influenciada por características pessoais, tal como as que de seguida irei nomear.

Idade e Ciclos de vida:

As pessoas alteram os seus hábitos de consumo (forma como: se alimentam; se vestem; qual o mobiliário que escolhem) consoante a ciclo/etapa da vida em que se encontram.

A compra é ainda influenciada pelo ciclo de vida da família, as etapas que as famílias passam ao amadurecerem com o passar do tempo (Novo; Meia-Idade; Idoso).

Os *Marketers* definem frequentemente o seu público-alvo com base no ciclo de vida que as pessoas se encontram, desenvolvendo produtos especializados e planos de marketing focalizados para cada uma destas etapas.

É ainda de notar que o *Marketer* deve identificar previamente (posição pró-activa) quaisquer transformações que ocorrem nas diferentes etapas do ciclo de vida (satisfeito; Frustrado; etc) e que pode decorrer em novos gostos/interesses e hábitos de consumo.

Ocupação/Profissão:

A ocupação/profissão afecta os bens e serviços que a pessoa adquire. Tal como referido em cima os *Marketers* tentam identificar diferentes grupos por ocupação, que apresentam um interesse acima da média nos produtos e serviços que adquirem (apresentam grande preocupação no vestuário de trabalho).

Circunstâncias Económicas:

A situação económica, como esperado, influencia a escolha de produtos. Os *Marketers* de bens muito sensíveis ao rendimento, devem estar atentos às tendências do rendimento individual (salário), poupanças e taxas de juro.

Se por exemplo, a economia indicar uma recessão, os *Marketers* devem redesenhar, reposicionar e reformular o preço dos seus produtos, de forma a acompanhar o ciclo económico.

Estilo de Vida:

Pessoas que têm a mesma sub cultura, classe social e ocupação podem ter diferentes estilos de vida. Estilo de Vida é o padrão de vida expressa nas suas actividades, interesses e opiniões que a pessoa tem, e que vão além do estatuto social e dos traços de personalidade de cada indivíduo. Reflecte todo o padrão de actuação e interesse na envolvente.

As técnicas que medem o estilo de vida e desenvolvem classificações para o mesmo são conhecidas como gráficos psicológicos e envolvem a medição das seguintes dimensões primárias (AIO), actividades, interesses, opiniões.

A classificação/tipologia desenvolvida para estes estilos de vida (VALS) subdividem-se em nove grupos, consoante são direccionados: para dentro (experimentalistas); para fora (executores); ou se têm necessidade de serem direccionados (sobreviventes). Por exemplo um banco que adoptou este modelo identificou que o estilo de colaboradores que procurava era executores, que apresentavam características muito individualistas e altamente competitivas. O banco descreveu então, um plano de marketing de grande sucesso focalizado em desportos individuais e com uma elevada componente competitiva.

O estudo de SINUS, chamado tipologias de "social milieus", descreve a estrutura da sociedade em cinco classes sociais e orientações, que partilham uma

série de crenças e valores relacionados com: o trabalho; relações pessoais; actividades de lazer; estética; e com a percepção de planos futuros, desejos e sonhos:

1. Orientação Básica: Tradicional – a preservar;
2. Orientação Básica: Materialista – a ter;
3. Valores em mudança: Hedonismo [1] – a satisfazer;
4. Valores em mudança: Pós-Materialismo – a ser;
5. Valores em mudança: Pós-Modernismo – a ter, a ser, a satisfazer.

[1] sistema filosófico que considera o prazer como único fim da vida

Distingue dois tipos de valores:

Valores Tradicionais, enfatiza o trabalho duro; sobriedade; religião; honestidade; boas maneiras e obediência

Valores Materiais, relacionados com posse e a necessidade de segurança.

Esta tipologia serve para fornecer informação sobre o quotidiano da pessoa e quais os pontos que gosta ou não no seu trabalho, o que ajuda no desenvolvimento do produto e na sua publicitação.

Relativamente ao estudo (ACE- Anticipating Change in Europe) efectuado com o objectivo de perceber como as mudanças sociais poderiam afectar as tendências de mercado, tendo como base a análise das seguintes características: sociodemográficas; perfil sociocultural; actividades; comportamento em relação aos media; tendência política; e disposição, podemos identificar 6 eurotipos:

1. O tradicionalista
2. O caseiro
3. O racionalista
4. O prazenteiro
5. O competidor
6. O líder (que desenvolve uma tendência)

Este estudo apenas permite concluir que os europeus com nível de vida superior têm hábitos de consumo semelhantes em toda a Europa, mas que existe uma grande discrepância relativamente aos hábitos da classe média-baixa entre países. O que permite às empresas de produtos de luxo, utilizar a mesma estratégia publicitária internacionalmente (standard para todos os países).

O conceito de estilo de vida, quando usado cuidadosamente pode ajudar o *marketer* a perceber os valores em mudança do consumidor e como estes afectam o seu comportamento (compra).

Personalidade e o auto-conceito de cada pessoa:

Cada pessoa apresenta traços de personalidade distintos (diferentes características que levam a relativamente consistentes e duradouras respostas à sua própria envolvente) e que influenciam o seu comportamento de compra. A personalidade pode ser útil para analisar o comportamento do consumidor relativamente a um produto ou uma marca. Por exemplo as grandes empresas (**DELTA**) de cafés descobriram que os elevados consumidores de café tendem a ser mais sociáveis, logo, estas empresas desenvolveram anúncios onde as pessoas se encontram apenas para tomar café, como forma de convívio.

Muitos Marketers utilizam outros conceitos relacionados com personalidade, como auto-conceito, ou auto-imagem (a imagem que as pessoas têm de si próprias), que tem como base a premissa "We are what we have". Tornando-se essencial para os Marketers perceber a relação existente entre a auto-imagem das pessoas e o que elas realmente possuem. Esta relação é muito difícil de prever

devido à dificuldade existente na definição de auto-imagem, será que descreve o que a pessoa realmente é?; ou será que descreve o que a pessoa gostaria de ser?; ou será que descreve a forma como os outros a vêem?.

Factores Psicológicos:

As escolhas de compra de um consumidor são muito influenciadas por quatro importantes factores psicológicos: motivação; percepção; aprendizagem; crenças e atitudes.

Motivação

Uma necessidade só se torna uma motivação quando alcança um certo nível de intensidade. Um motivo é uma necessidade com pressão suficiente sobre a pessoa para a levar a procurar a sua satisfação. Como já leccionado na cadeira de Comportamento Organizacional, duas das mais populares teorias da motivação foram desenvolvidas uma por Freud e outra por Maslow.

A teoria de Freud assume que as pessoas são francamente inconscientes no que dita e modela o seu comportamento, isto é, elas não entendem completamente as suas motivações. O que torna extremamente difícil tirar quaisquer conclusões sobre estudos (inquéritos; entrevistas; grafologia; completar frases; interpretação de frases; e *role playing*) efectuados nesta perspectiva.

A teoria de Maslow, tenta explicar porque as pessoas são levadas a ter certas necessidades a dada altura da sua vida. As necessidades estão organizadas segundo uma hierarquia, da que ter maior pressão à que tem menor pressão.



A pessoa vai tentando satisfazer as mais importantes necessidades primeiro, até que essa deixe de ser motivadora e passe à seguinte mais importante e assim por diante.

Apesar desta teoria não poder estabelecer paralelos entre diferentes países, por não ser universalmente aceite, é possível entender que uma pessoa que procura um produto (máquina fotográfica) já satisfaz algumas das suas primeiras necessidades, psicológicas, de segurança e sociais, elas não motivam o seu interesse na aquisição de máquinas fotográficas, mas esta motivação pode provir da necessidade de reconhecimento dos outros, ou de auto-realização profissional.

Percepção:

Uma pessoa motivada está pronta para agir. A forma como a pessoa age é influenciada pela sua percepção da situação, daí que seja possível duas pessoas agirem de forma inteiramente diferente, mas de acordo com a sua percepção da realidade. A percepção é o processo a partir do qual as pessoas seleccionam, organizam e interpretam a informação de modo a arquitectarem uma fotografia fidedigna da realidade.

As diferentes formas de perceber a mesma realidade surgem devido a 3 processos de percepção:

1. Seleccção Atenta, as pessoas são expostas a inúmeros estímulos (ex: anúncios) diariamente, mas apenas captam três ou quatro destes 1500 estímulos, por exemplo. Esta selecção reflecte a tendência da pessoa extrair o máximo de informação possível de todos esses anúncios, o que implica que o marketer deve ter especial preocupação em atrair a atenção do consumidor (público-alvo), i.e., deve fazer sobressair o se anúncio aos restantes.

2. Seleccção Distorcida, descreve a tendência das pessoas para adaptar a informação recebida a interesses pessoais. As pessoas tendem a interpretar a informação de forma a suportar aquilo que já acreditavam. Esta selecção reflecte que os Marketers devem tentar perceber a mente dos consumidores e como isso afectará a sua percepção dos anúncios e informação sobre as vendas.

3. Seleccção Retida, as pessoas tendem a reter não o que aprendem, mas sim o que suporta a suas atitudes e crenças.

É devido a estes três processos, que é necessário que os Marketers trabalhem arduamente para conseguirem fazer passar a sua mensagem. Apesar de alguns consumidores se sentirem ameaçados pelo bombardeamento de informações e mensagens que são enviadas para o mercado, o marketer preocupa-se mais em tentar compreender se as suas ofertas são captadas pelo mercado.

Aprendizagem:

Aprendizagem descreve alterações no comportamento do indivíduo, a partir das experiências que desenvolve. Aprendizagem ocorre da ligação entre "drive" (forte estímulo interno para actuar); **estímulos**; "cues" (estímulo menor que determina quando, onde, e como a pessoa responde); **respostas**; e **fortalecimento**.

A pessoa está direccionada ("drive") para a satisfação de uma necessidade, e.g., de auto-realização, esta direcção passa a ser um motivo quando está direccionada a um estímulo concreto (e.g. aquisição da máquina fotográfica). A opção de comprar essa máquina parte de uma série de estímulos menores que a pessoa encontra no mercado para a adquirir, os "cues", (promoções; exposições), mesmo não sendo uma necessidade eminente. Em resposta a estes estímulos todos a pessoa acaba por comprar a máquina, e é a sua boa performance que a leva a utilizá-la muito mais vezes (fortalecimento de que foi uma boa compra).

O reverso da generalização (vários produtos semelhantes no mercado com o mesmo *drive*, *cue* e fortalecimento) é a discriminação, que significa que o consumidor é capaz de identificar diferenças entre produtos semelhantes, apenas de diferentes marcas e consegue ajustar a sua resposta segundo a informação obtida, (diferentes *drives*, fortes *cues* para o consumidor mudar de marca).

Crenças e Atitudes:

Uma crença é um pensamento descritivo que uma pessoa tem sobre algo, que pode ser baseado em conhecimento real dos factos, em opiniões ou apenas no destino e pode ou não ter carga emocional.

Os Marketers estão interessados em saber quais as crenças que os consumidores têm relativamente aos seus produtos ou serviços, porque é a partir destas crenças que é formada a sua imagem da marca, que influencia o comportamento do consumidor.

As atitudes das pessoas descrevem uma posição relativamente consistente sobre a sua avaliação (favorável ou desfavorável), as suas tendências, e os seus sentimentos em relação a um objecto ou ideia. As atitudes são muito difíceis de alterar porque se encaixam num padrão de comportamento. Daí que seja mais acessível às empresas tentar ajustar o seu produto a um padrão de comportamento (atitude) do que tentar alterar uma atitude com o seu produto. Apesar de existirem casos que os elevados custos foram compensados com elevadas remunerações a LP, i.e., a alteração de atitude por vezes compensa.

PROCESSO DE DECISÃO DE CONSUMO

A escolha dos consumidores depende de múltiplos factores (cultura, sociedade, factores psicológicos, etc.) que não são influenciados pelo marketing. Todavia, estes são elementos importantes para avaliar os interesses/comportamentos dos consumidores.

TIPOS DE COMPORTAMENTOS DE CONSUMO

O tipo de comportamentos depende essencialmente da natureza do bem que se pensa comprar. Quanto mais caro este é, mais complexa a escolha e mais pessoas são envolvidas no processo de decisão.

Comportamentos de Consumo Complexo – tem lugar quando há grande envolvimento na compra e são notórias as diferenças entre marcas, ou porque o bem é caro, arriscado ou de consumo pouco frequente.

MATRIZ DE TIPOS DE COMPORTAMENTO

	Muito Envolvimento	Pouco Envolvimento
Diferenças significativas entre marcas	Comportamento de consumo complexo	Comportamento em busca de variedade
Poucas diferenças e entre marcas	Comportamento reduzido por dissonância	Comportamento de consumo habitual

Na escolha de um PC portátil, por exemplo, o consumidor passará várias fases antes de se decidir, uma vez que este é um produto cujas características não são facilmente identificadas ou compreendidas. Primeiramente dá-se um processo de aprendizagem, no qual se formam ideias acerca do produto, ideias essas que são desenvolvidas durante o processo de escolha que irá terminar numa compra consciente. Cabe aos especialistas de marketing destes produtos fazer chegar aos consumidores informação sobre os atributos mais relevantes do bem, evidenciando o que o diferencia das outras marcas. O papel dos revendedores é muito importante neste sentido, pois estando mais próximo dos clientes podem mais facilmente influenciar as suas escolhas.

COMPORTEAMENTO REDUZIDO POR DISSONÂNCIA... EX. ALCATIFA

Há forte envolvimento na compra do produto, mas todas as marcas apresentam produtos aparentemente semelhantes, o que torna o processo de decisão mais rápido. O factor que os faz optar por determinada marca não é o mais relevante. A dissonância vem de defeitos encontrados no produto escolhido, as vantagens identificadas nos produtos concorrentes. Compete aos especialistas de marketing estabelecer uma relação pós-venda com o consumidor, para lhe dar o necessário apoio diminuído a dissonância.

COMPORTEAMENTO DE CONSUMO HABITUAL... EX. SAL

Ocorre quando há pouco envolvimento, aliado a poucas diferenças entre marcas. A escolha desta depende essencialmente do hábito e não de decisões elaboradas; isto ocorre em bens de baixo preço. O consumidor recebe informação sobre o produto simplesmente pelos meios de comunicação, não procurando em obter mais dados. Mesmo depois da compra feita, muitas vezes o consumidor não se preocupa em verificar se o produto satisfaz a 100% a sua necessidade.

Dado que não é pelas características do produto que se pode estimular as vendas, o departamento de marketing pode apenas fazer concorrência em preço, promoções, e tentar ganhar destaque nos pontos de venda. As campanhas publicitárias, por sua vez, devem centrar-se em símbolos e mensagens de curta duração repetidas frequentemente em breves spots televisivos. Neste tipo de mercado, a TV apresenta-se como o melhor meio de comunicação devido à passividade com que o consumidor recebe a informação.

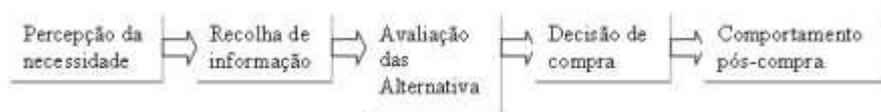
COMPORTEAMENTO EM BUSCA DE VARIEDADE... EX. BOLACHAS

Nestas situações, o consumidor vê-se pouco envolvido com o produto, mas depara-se com muita variedade, o que gera neste o hábito de mudar de marca com frequência. Isto não se deve à não satisfação da necessidade, mas sim pela simples vontade de experimentar algo novo.

A estratégia de marketing a adoptar nestes casos difere se a empresa for líder ou seguidora. Sendo líder, pode acentuar a publicidade e fazer-se evidenciar nos pontos de venda. As seguidoras procuram o seu lugar no mercado através de preços mais baixos, promoções e apostando na diferenciação.

O processo de decisão

A decisão do consumidor é um processo complexo e dificilmente explicado, porém podemos sistematiza-lo.



Em compras mais rotineiras, o consumidor tende a passar à frente de algumas destas fases por já estar familiarizado com o produto.

PERCEPÇÃO DA NECESSIDADE

Neste estágio, o consumidor apercebe-se de que tem uma necessidade ou problema. Esta percepção pode resultar de estímulos internos, relacionados com as necessidades inerentes à existência humana, ou de estímulos externos, quando resultam de publicidade, comentários de amigos, etc.

Compete ao departamento de marketing pesquisar acerca dos estímulos a que o seu cliente alvo está sujeito, que necessidades são despertadas e por que razão, face a tal estímulo, o consumidor opta por esse produto específico. Ao fazer esta recolha de informação pode-se identificar quais os estímulos que despertam interesse sobre o nosso produto, e como os incluir em campanhas publicitárias.

PESQUISA DE INFORMAÇÃO

Muitas vezes, o produto que se procura é facilmente encontrado, mas pode ocorrer que nenhum dos disponíveis seja o indicado para a nossa necessidade específica. Assim sendo, o consumidor terá que procurar mais informação até encontrar um produto à sua medida. Esta busca de dados adicionais pode-se revelar num maior interesse por artigos sobre o tema em questão, tendência para observar mais cuidadosamente anúncios sobre produtos relacionados ou semelhantes, ou levar a uma pesquisa avançada sobre marcas, modelos e opiniões.

As fontes de informação podem ser diversas:

- β Pessoais: família, amigos, pessoas próximas;
- β Comerciais: anúncios, técnicos de vendas, internet;
- β Públicas: meios de comunicação, associação de consumidores;
- β Experimentais: uso e manuseamento do produto.

As fontes mais influentes tendem a ser as pessoais, revelando-se estas decisivas nas escolhas de serviços. Deve-se perguntar, na abordagem comercial, como é que o cliente teve conhecimento da marca, e que informações teve sobre esta, para assim se identificar as fontes a que o consumidor está mais sujeito.

AVALIAÇÃO DE ALTERNATIVAS

Entre a recolha de informação e a decisão de compra estão as alternativas consideradas pelo cliente, que resultam de uma triagem de informação. Esta selecção, contudo, não é linear, pelo que assumimos alguns pressupostos:

- Ⓜ Cada consumidor procura satisfazer a sua necessidade e assim obter utilidade; Cada produto satisfaz a mesma necessidade de maneiras diferentes, proporcionando mais ou menos utilidade.
- Ⓜ O consumidor vai atribuir diferentes graus de importância aos atributos do produto, caso este os considere, ou não, relevantes para a sua escolha.
- Ⓜ O consumidor tente a desenvolver ideias sobre a relevância que cada marca dá a cada atributo. Por exemplo, a MG dá mais relevância ao design do carro, enquanto que a Mercedes prima pela segurança.

Imagem de marca – ideias formadas pelos consumidores sobre os atributos específicos de cada marca.

- Ⓜ O consumidor atribui diferentes utilidades aos diferentes atributos.
- Ⓜ Demonstra uma atitude diferente consoante a marca que está em causa após ter feito uma avaliação das várias marcas e dos atributos que cada produto disponibiliza.

Marcas	Preço	Durabilidade	Design
X	6	5	7

Y	4	5	5
Z	9	8	9

Dependendo do atributo mais valorizado pelo consumidor, assim depende a sua escolha. O processo torna-se mais complexo quando são tidos em conta simultaneamente vários atributos. Deve-se então atribuir um peso a cada um. Calculando a utilidade de cada bem, multiplicando o peso do atributo pelo seu valor, chegamos ao valor esperado por marca. A que tiver maior valor será a escolha do consumidor.

Outro modelo de avaliação de alternativas passa pelos mínimos aceitáveis – **conjunctive model**. Qualquer produto que não tenha algum destes atributos está excluído do leque de opções.

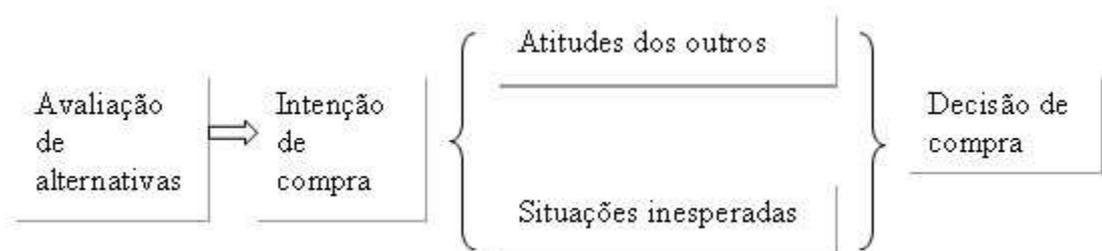
Por outro lado, o consumidor pode assumir que não aceita um produto com o parâmetro qualidade menor que 7 – **disjunctive model**.

A utilização de cada modelo depende de cada situação específica. O Marketing deve estar atento ao peso que os clientes dão a cada atributo, para que cada consumidor tenha um produto à sua medida.

DECISÃO DE COMPRA

Nesta fase, o consumidor hierarquiza as opções de compra por grau de utilidade. No entanto, entre a intenção de compra e a decisão de compra está a atitude dos outros face à escolha do consumidor. As opiniões favoráveis ou desfavoráveis podem fazê-lo mudar de opinião sobre o produto.

Há ainda outro factor que pode ser determinante, sendo este as situações inesperadas nas quais se inclui diminuição acentuada do poder de compra (por perda de emprego, por exemplo), aparecimento de uma necessidade mais urgente, etc.



COMPORTEAMENTO PÓS-COMPRA

A satisfação ou frustração da necessidade do consumidor resulta da relação entre as suas expectativas e a performance do produto. Deve haver a preocupação de não fazer o cliente crer que o produto tem um desempenho muito acima do esperado, são não for o caso, este ficará insatisfeito e não voltará a comprar.

Dissonância cognitiva – descontentamento resultante do conflito pós-compra.

O marketing centra-se muito na fidelização do cliente, porque é mais dispendioso atrair clientes novos que manter os existentes. Um consumidor satisfeito volta a comprar, influencia favoravelmente os amigos, presta menos atenção à concorrência e compra outros produtos da mesma marca. Ouvir a opinião do cliente é útil para estreitar relações e diminuir a insatisfação deste, se for o caso, tentando fazê-lo aperceber-se de que fez uma boa escolha.

Perceber as necessidades dos consumidores e o seu processo de decisão é a chave para a estratégia de marketing. Deste modo pode-se não só ir ao encontro

das suas expectativas, como também identificar os factores que devem ser exaltados para influenciar o consumidor a escolher esta marca de entre as outras.

O processo de decisão do comprador para novos produtos:

Novo produto: bem serviço ou ideia que alguns consumidores potenciais percebem como novo. Pode já existir no mercado há bastante tempo mas o nosso interesse refere-se ao modo de como os consumidores aprendem os produtos e tomam decisões sobre se devem ou não passar a comprar.

Processo de adopção de um produto: Processo mental pelo qual um indivíduo passa de um primeiro contacto com o produto para um consumo regular.

Fases de adopção de um produto:

1. Conhecimento do produto: o consumidor toma conhecimento sobre o produto mas não tem conhecimento total sobre este
2. Interesse: O consumidor procura informação sobre o produto
3. Avaliação: O consumidor decide se vale a pena experimentar o novo produto
4. Experimentação: o consumidor tenta o novo produto a uma escala pequena para maximizar e estimar o seu valor
5. Adopção do produto: o consumidor passa a consumir o novo produto

Diferenças individuais dos consumidores na adopção de novos produtos:

As pessoas diferem muito na sua disponibilidade de experimentar novos produtos. Isto levou a que se dividissem os consumidores em diferentes categorias que explicam o tempo necessário para a adopção de produtos inovadores (fig 6.8, pag 223).

Podemos assim encontrar cinco grupos diferentes de pessoas consoante o tempo que demoram a adoptar um novo produto:

- Inovadores: são aventureiros, tentam ideias novas, incorrendo em algum risco;
- Pessoas que adoptam rapidamente o produto (Early adopters): são líderes de opinião na sua comunidade e seguem novas ideias rapidamente mas com cuidado;
- A maioria inicial (Early majority): embora raramente sejam líderes adoptam novas ideias antes da média;
- A maioria lenta (Late majority): são cépticos, adoptam uma inovação apenas após a maioria das pessoas o fazer;
- Os cépticos (Laggards): têm muitas suspeitas em relação à mudança e só adoptam novos produtos após estes se tornarem tradicionais.

Este tipo de classificação sugere que uma empresa que pretenda introduzir uma inovação deverá estudar as características da maioria inicial e dos inovadores, direccionando os seus esforços de marketing para estes dois grupos.

Os produtores de produtos ou bens sujeitos a uma grande influência de grupo deverá entender a forma de chegar ao líder de opinião do grupo de referência.

Líderes de opinião: Pessoas inerentes a um grupo de opinião que devido às suas características, qualidades individuais, conhecimento, personalidade ou outra coisa qualquer, exercem influência sobre outros indivíduos.

O papel da influência pessoal:

A influência pessoal desempenha um papel muito importante na adoção de novos produtos. A influência pessoal descreve o efeito que comentários feitos por uma pessoa a outra, sobre uma determinada atitude, podem ter na probabilidade de compra de um produto. Os consumidores consultam-se e pedem conselhos uns aos outros, sobre as qualidades de um determinado bem ou serviço, o que tem uma grande influência sobre a decisão final de cada indivíduo.

A influência pessoal tem um papel decisivo essencialmente na fase de avaliação do novo produto e é mais importante em compras de risco, do que em compras certas.

Influência das características de um produto no rácio de pessoas que o adoptam:

As características de um novo produto determinam o seu rácio de opção por novos consumidores, alguns produtos ganham uma grande aceitação muito cedo (ex: Pokemon – admitam, vocês sabem o que é!), enquanto que outros demoram muito mais tempo a serem aceites (ex: TV Digital). Cinco características são especialmente importantes para o rácio de adoção de um novo produto:

1. Vantagens relativas: Grau segundo o qual uma inovação parece superior a um produto já existente;
2. Compatibilidade: Grau em que uma inovação se insere nos valores e experiências dos novos consumidores;
3. Complexidade: grau de dificuldade na forma de usar um produto inovador;
4. Divisibilidade: Forma de experimentação de um novo produto (necessita de um grande investimento, ou pode ser experimentado com facilidade);
5. Comunicabilidade: Grau para o qual os resultados de usar uma inovação podem ser observados e descritos a outras pessoas

O comportamento do consumidor através de diferentes países:

Já é muito difícil para uma empresa entender o comportamento do consumidor, num só país, para uma empresa que actua em vários países, esta tarefa torna-se quase impossível. Embora os consumidores de diferentes zonas e mercados tenham aspectos em comum, os seus valores, comportamentos e atitudes diferem muito, assim para terem sucesso, as diferentes empresas têm de conhecer profundamente as diferentes características dos consumidores e ajustar os seus produtos e métodos de marketing, de acordo com o mercado no qual se inserem.

Exemplos de diferenças entre indivíduos (só para descansar um bocado, quem tiver muito atrasado não deve ler isto!):

- Abanar a cabeça de um lado para o outro quer dizer não em muitos países mas sim na Bulgária e no Sri Lanka;

- Na Noruega é considerado rude deixar comida no prato, enquanto que em outros países como o Egipto é considerado rude NÃO deixar comida no prato (estes não devem ter fome).

Falhar no entendimento de características individuais dos consumidores, pode levar ao desastre numa campanha de marketing internacional. O dept. de marketing de uma empresa deve decidir a forma de adaptar os seus produtos aos diferentes mercados mas também devem procurar standardizar os seus produtos para simplificar as diferentes operações e para racionalizar os custos.

Capítulo 7

Business markets:

O mercado de empresas para empresa (ou negócios para negócios) é muito grande, na verdade muitas empresas apenas vendem a outras empresas e não ao consumidor final, uma vez que um produto passa por muitas etapas antes de chegar ao consumidor final (ex: fig 7.1 pag 235).

Características de um mercado entre empresas:

Algumas das características destes mercados são iguais ao dos mercados para consumidores finais, mas existem algumas diferenças:

- **Estrutura dos mercados e tipo de procura:** O mercado entre empresas lida geralmente com acordos entre menor numero de empresas (em relação ao numero de consumidores) mas estas são muito maiores (em termos financeiros). Os O mercado entre empresas são também geralmente bastante mais concentrados a nível geográfico e caracterizam-se por apresentar uma procura derivada (uma procura na qual todos os esforços acabam por ser derivados das necessidades dos consumidores). Muitos mercado entre empresas têm uma procura inelástica (a procura global de um produto não é muito afectada por mudanças de preços, especialmente no curto prazo), pelo que uma queda no preço, geralmente não resulta num aumento da procura. Por fim os mercados entre empresas têm uma procura mais flutuante, que tende a mudar mais e mais rapidamente que a mudança na procura de bens e serviços por parte dos consumidores.

- **Natureza da unidade compradora:** Comparada com a decisão de um consumidor, as escolhas de produtos entre empresas, são bastante mais complexas e demoradas, recorrendo geralmente a várias pessoas especializadas quer do lado do comprador quer do lado do vendedor;

- **Tipos de decisão e processos de decisão:** Como as compras entre empresas envolvem grandes somas de dinheiro e decisões económicas muito importantes, os processos de decisão são muito mais formalizados (podendo até existir manuais com as políticas de aquisição). por fim, no processo de decisão da compra de um produto, as empresas que adquirem um produto e as que vendem são muito mais dependentes uns dos outros, podendo até trabalhar em conjunto uns com os outros durante as diferentes fases de aquisição, ajudando a definir os problemas e a encontrar uma decisão;

- **Outras características dos mercados entre empresas:** Compra directa (os compradores geralmente adquirem os seus produtos directamente aos produtores sem intermediários), reciprocidade (os compradores geralmente seleccionam distribuidores que também lhes compram a eles), leasing (em vez de comprarem, os compradores geralmente procuram cada vez mais negociar o leasing dos equipamentos).

Comportamento do Cliente Empresarial (Business Buyer Behaviour)

Há 4 perguntas essenciais sobre o comportamento do cliente empresarial:

Que decisões de compra fazem os clientes empresariais?

Quem participa no processo de compra?

Quem tem mais influência nos compradores?

Como é que os clientes empresariais fazem as suas decisões de compra?

- **Que decisões de compra fazem os clientes empresariais?**

Depende da situação de compra:

Principais tipos de situações de compra:

Há 3 situações principais de compra.

Recompra directa (Straight Rebuy): A Empresa encomenda de novo algo que já comprou com satisfação sem qualquer alteração.

Recompra modificada (Modified Rebuy): A Empresa quer mudar algumas das especificidades do produto, como o preço, os termos de compra ou o fornecedor.

Nova Tarefa (New Task): A Empresa quer comprar um produto/serviço pela 1ª vez. Quanto maior o custo ou o risco, mais intervenientes vai ter na decisão, e maior vai ser o esforço para recolher informação.

Systems Buying and Selling:

Muitos clientes empresariais preferem um pacote de soluções para um problema do mesmo vendedor. É o chamado "Systems Buying". Este método começou com contratos governamentais para o armamento e comunicações. Em vez de comprar as peças e monta-las, o governo aceitou propostas de empresas que faziam as peças, montavam e faziam a manutenção.

Os vendedores têm utilizado isto como uma ferramenta de marketing. É uma estratégia chave para ganhar e manter contratos.

- **Quem participa no processo de compra?**

A unidade de decisão numa organização compradora é chamada "Buying Center". É composto por 5 papéis:

Utilizadores (Users): Membros da organização que vão usar o produto ou serviço. Os utilizadores normalmente iniciam o processo de compra e ajudam a definir as especificidades do produto.

Influentes (Influencers): Pessoas que afectam a decisão de compra. Ajudam frequentemente a definir especificidades do produto e também fornecem informação sobre alternativas. Normalmente pessoal técnico.

Compradores (Buyers): Pessoas com autoridade formal para escolher o fornecedor e determinar os termos da compra. Compradores podem ajudar a determinar especificidades do produto mas a sua tarefa mais importante é negociar com vendedores.

Decisores (Deciders): Pessoas com autoridade formal ou informal para seleccionar ou aprovar fornecedores finais. Em compras de rotina, os compradores e os decisores são os mesmos.

Guardiões (Gatekeepers): Pessoas que controlam o fluxo de informação para os outros.

- **Quem tem mais influência nos compradores?**

Factores da Envoltente (Environmental factors):

Entre estes factores os mais importantes são o nível de procura, as perspectivas económicas e o preço do dinheiro. O clima económico tem muito impacto nos investimentos.

Outro factor importante é a falta de matéria prima. As empresas estão mais disponíveis para armazenar matérias primas para evitar escassez no futuro.

Factores da Organização (Organisational factors):

1. Upgraded Purchasing: Certas empresas estão a transformar os tradicionalmente pouco importantes departamentos de compras numa função de alto nível chamada *Strategic Materials Management*.
2. Centralized Purchasing: Tradicionalmente os departamentos de compra era utilizados ao nível de divisões, no entanto hoje em dia as empresas estão a juntá-lo num só departamento centralizado para todas as divisões para ter mais poder negocial junto dos fornecedores
3. Long-Term Contracts: Os contratos de longo prazo trazem muitas vantagens tanto para o cliente como para o fornecedor, no entanto o futuro é cada vez mais imprevisível a nível tecnológico e as ligações podem ser instáveis. Há o ganho sinérgico de ligar o cliente e o fornecedor ao nível informático com *Electronic Order Interchange*, e localização de fábricas.
4. Just-in-time Systems (JIT): Eliminar stockagem de materiais ao fazer chegar a fabrica a matéria prima mesmo quando é precisa.
5. Purchasing Performance Evaluation: Começam a aparecer prémios para bons gestores de compras.

Factores Inter-pessoais (Interpersonal factors):

É necessário para o vendedor saber quem são os verdadeiros decisores dentro da empresa, formais ou informais.

Factores Individuais (Individual factors):

Todas as decisões são afectadas por motivos pessoais (ex: Idade, educação etc...)

Como é que os clientes empresariais fazem as suas decisões de compra?

1. Problem Recognition: A primeira etapa do processo de compras empresarial, em que alguém na empresa reconhece um problema ou necessidade que podem ser resolvidos adquirindo um produto ou serviço.
2. General Need Description: A etapa em que a empresa descreve as especificidades gerais e quantidade do produto que precisa.
3. Product Specification: A etapa em que a empresa descreve as especificidades técnicas do produto. É utilizado uma *Value Analysis* para determinar se é possível reduzir custos.
4. Supplier Search: A etapa em que os compradores procuram os melhores vendedores.
5. Proposal Solicitation: A etapa em que os compradores convidam os fornecedores a submeter propostas.
6. Supplier Selection: A etapa em que os compradores analisam as propostas e escolhem um fornecedor.
7. Order Routine Specification: A etapa em que os compradores escreve a encomenda final, referido as especificidades desejadas, quantidade pretendida, tempo esperado de entrega, condições para devolver e garantias

8. Performance Review: A etapa em que o comprador avalia a sua satisfação com o fornecedor e decide se continua com ele, modifica algo ou muda de fornecedor.

Com o desenvolvimento das novas tecnologias nos últimos anos, temos assistido a uma mudança do processo de negócios na área do marketing.

EDI – Electronic data InterExchange: trata-se de um sistema que permite a ligação entre sistemas informáticos e a maioria dos consumidores, através de uma coordenação de actividade mais presente e activa de quem oferece.

- permitem aos consumidores menores custos de compra e rápido processo de encomenda e entrega;
- proporcionam a facilidade aos gestores de marketing para estarem em permanente contacto com o consumidor, partilhando informação, vendendo os produtos/serviços, criando serviço de apoio ao cliente, mantendo assim as relações mais fortes e consistentes.
- No caminho para proporcionar flexibilidade e custos mais baixos nas trocas pela internet..

Nas trocas pela internet, o consumidor pode especificar as características do seu produto de forma rápida e eficiente, sendo efectuada uma busca de um grande numero de potenciais vendedores. Este sistema pode ser utilizada tanto para produtos para produtos essenciais ou mais complexos.

A um nível de negócios, a maioria dos produtos adquiridos pelas empresas são feitos através do sistema EDI para materiais de rotina (MRO – manutenção, reparação e operações). Como exemplo disso temos uma companhia aérea japonesa, que usa a internet para adquirir copos de plástico, ou mesmo a General Electric que tenciona vir a adquirir na Web todo o tipo de materiais industriais e operacionais em 2003. É importante referir que nas empresas, materiais MBO representam 80% das ordens de negócio, e que apesar dos custos de processamento poderem ser elevados, o ganho é muito superior, em termos de valor acrescentado.

Nem todas as empresas ou agências governamentais estão satisfeitas com as trocas através da internet. Assim temos como principal desvantagem para EDI, a redução da concorrência, juntando oferta e procura num dispendioso processo de tecnologias da informação. Outro dos pontos tem que ver com a perda do contacto directo entre consumidor e produtor, ou mesmo conceitos como falta de segurança.

Mercado Institucional e Estatal

O processo de compra de instituições e de organizações governamentais muito parecido com o processo anteriormente estudado do processo de compra nas empresas. No entanto estes mercados têm características e necessidades adicionais.

O **mercado institucional** consiste nas escolas, hospitais, prisões e outras instituições que forneçam bens ou serviços à sociedade. Características destes mercados:

- Instituições diferem de uma para outra quanto aos seus patrocinadores e objectivos. Ex. Hospitais Públicos/Hospitais Privados
- Estes mercados caracterizam-se pela existência de reduzidos orçamentos, e de padrões fortes e determinados. Ex. Cantina de uma

Universidade – os seus objectivos não são de lucro, nem de minimização de custos – pois o objectivo da cantina será de proporcionar uma boa alimentação aos alunos a preços razoáveis, sendo para isso procurada uma organização de serviços alimentares com determinados padrões de qualidade e com preços reduzidos

- Muitos “Marketeers” criam departamentos separados com o objectivo de adaptar os seus produtos e serviços às características e necessidades das instituições compradoras. Ex. A Heinz adaptou os seus produtos e preços de forma a poderem ser comercializados com hospitais.

O **mercado estatal** é extenso proporcionando inúmeras oportunidades às empresas. Neste mercado os compradores estatais compram bens e serviços para defesa, educação, segurança social e outras necessidades da sociedade. Características:

- Para se ter sucesso neste mercado é necessário, os vendedores devem se informar sobre qual a decisão chave por parte do estado, quais os factores que podem influenciar o comprador e entender o processo de decisão de compra.
- Todas as aquisições por parte do Estado são altamente especializadas e específicas com negociações abertas e transparentes, pois este opera sob o olhar atento de políticos e grupos privados de combate à corrupção.
- Neste mercado existe um nível elevado de burocracia, pelo que os “marketers” têm de tentar evitar esta burocracia.
- As maneiras de lidar com os governos variam de país para país.
- Normalmente os negócios com o estado são efectuados através de várias propostas, escolhendo o estado a melhor oferta (que normalmente é aquela que apresenta menores custos para o estado) mas em certos negócios tem se em atenção a reputação da firma ou a qualidade superior que esta pode proporcionar.
- O governo normalmente proporciona informação útil, e está normalmente interessado em encontrar novos fornecedores.
- Os gastos do governo são determinados pelos oficiais eleitos em vez de qualquer esforço de marketing para desenvolver o mercado.
- A maioria das empresas neste momento tem um departamento de marketing separado, para tentar desenvolver esforços de marketing neste mercado específico.

Capítulo 8

Sistema de informação de marketing – as pessoas, equipamentos e processos usados para colher, analisar, avaliar e distribuir atempadamente a informação necessária a quem toma decisões de marketing.

Muito importante a análise da figura 8.1 (pág. 266)

Desenvolvimento de informação

Registos internos – informação recolhida de fontes dentro da empresa para avaliar as performances de marketing e detectar problemas e oportunidades de marketing.

(ex: dados financeiros, vendas, cash-flow, produção, satisfação do cliente)

Marketing intelligence – Informação diária sobre o desenvolvimento da envolvente do marketing que ajuda os gestores a preparem e a ajustarem os seus planos de marketing.

Competitor intelligence – Informação recolhida que diz o que o concorrente está a fazer ou prestes a fazer

- Técnicas usadas para recolher a informação:
 - Recolher informação de artigos publicados e documentos públicos; *(relatórios anuais, fotografias aéreas, press-releases, publicidade)*
 - Recolher informação por observação da concorrência e análise dos seus produtos;
 - Recolher informação através das pessoas que fazem negócios com a concorrência;
 - Recolher informação através de recrutamento e empregados dos concorrentes.

Marketing research – A função que liga o consumidor, o cliente e o público ao *marketer* através da informação. Informação usada para identificar e definir as oportunidades e problemas de marketing; para gerar, definir e avaliar as acções de marketing; para visualizar a performance de marketing e melhorar a compreensão do processo de marketing.

O processo de Marketing research (4 passos)

Ver a figura 8.2 (pág. 272)

- **Definição do problema e pesquisa de objectivos**
 - **Pesquisa exploratória** – Pesquisa de marketing para reunir informação preliminar que ajudará a melhor definir os problemas e a sugerir hipóteses.
 - **Pesquisa descritiva** – Pesquisa de marketing para melhor descrever os problemas de marketing, tais como o potencial de marketing de um produto ou as características demográficas e as atitudes dos consumidores.
 - **Pesquisa casual** – Pesquisa de marketing para testar hipóteses sobre relações causa-efeito.
- **Desenvolvimento do plano de pesquisa**

- Determinar as necessidades de informação;
- Reunir informação secundária;
- Fontes de informação comercial;
- Fontes de informação online;
- Vantagens e desvantagens de informação secundária;
- Planeamento do conjunto de informação primária:
 - Pesquisa qualitativa (mede-se uma pequena amostra dos hábitos dos consumidores) – pesquisa exploratória usada para descobrir as motivações, atitudes e comportamento dos consumidores.
 - Pesquisa quantitativa (fornece informação estatística de uma grande amostragem de consumidores) – envolve a recolha de informação por correio ou entrevistas pessoais de uma quantidade suficiente de clientes de forma a permitir análise estatística.
- Aproximações à pesquisa:
 - Observational research (recolha de informação primária pela observação de pessoas relevantes, acções e situações)
 - Single-source data systems (sistema de monitorização electrónica que ligam os consumidores expostos a publicidade televisiva e ao que estes compram nas lojas- isto é feito pelo uso de scanners saída das lojas)
 - Survey research (recolha de informação primária pela selecção de grupos de similares, dando-lhes tratamentos diferentes e avaliando as diferenças entre as repostas finais)
- Métodos de contacto:
 - Questionários postais;
 - Entrevistas telefónicas;
 - Entrevistas pessoais (Individuais/Grupo)
 - Recolha de informação na internet
 - Apresentar o plano de pesquisa;
 - Implementar o plano de pesquisa;
 - Interpretar e reportar a informação recolhida.

+

Estimativa da procura

Mercado – O conjunto de actuais e potenciais clientes de um produto ou serviço;

Industria – Grupo de empresas que oferecem um produto, ou uma classe de produtos substitutos uns dos outros. Conjunto de todos os vendedores de um produto ou serviço;

Mercado potencial – Conjunto de consumidores que demonstram um certo interesse num determinado produto ou serviço;

Mercado disponível - O conjunto de consumidores que estão interessados e têm acesso a um determinado produto ou serviço;

Mercado disponível e qualificado;

Mercado servido (alvo);

Mercado penetrado;

Medir a procura corrente de mercado

- **Estimar a procura total de mercado:**
 - Procura primária: procura total (no conjunto de todas as marcas) de um determinado bem ou serviço. Ex.: procura de motos
 - Procura secundária: procura dirigida a um determinada marca de um certo produto ou serviço.
- **Estimar as vendas actuais e a quota de mercado:**
 - Para além de estimar a procura total do mercado, a empresa pretenderá também saber as suas vendas no seu mercado específico. Assim, terá de identificar os seus concorrentes e estimar as vendas destes.

Estimar procura futura

- A arte de estimar a procura futura por antecipação daquilo que os consumidores gostariam de fazer debaixo de determinadas condições.
- 3 Procedimentos para realizar previsão de vendas:
 - Previsão do ambiente económico;
 - Previsão industrial;
 - Previsão das vendas da empresa.
- Todas as previsões são elaboradas tendo por base uma de três fontes de informação:
 - O que as pessoas dizem;
 - O que as pessoas fazem;
 - O que as pessoas fizeram.
- Intenções dos consumidores;
- Composição das opiniões da força de vendas;
- Opinião de peritos (vendedores, distribuidores, fornecedores, consultores de marketing);
- Método do teste de mercado (muito útil quando se pretende introduzir novos produtos ou utilizar novos canais de distribuição).
- *Análise time-series;*
- Tendência;
- Ciclo;
- Sazonalidade;
- Indicadores principais;
- Análise estatística da procura – conjunto de procedimentos estatísticos usados para descobrir os factores reais mais importantes que influenciam as vendas.
- Análise da informação;
- Estudos internacionais.

RESUMO

Pesquisa de marketing

1. Definir o problema e iniciar a pesquisa de objectivos:
 - a. Exploratória;
 - b. Descritiva;
 - c. Casual.
2. Plano de pesquisa:
 - a. Fontes Primárias;
 - b. Fontes Secundárias.
3. Implementação do plano de pesquisa de marketing;
4. Interpretar e reportar os resultados.

Distinção dos vários níveis de mercado

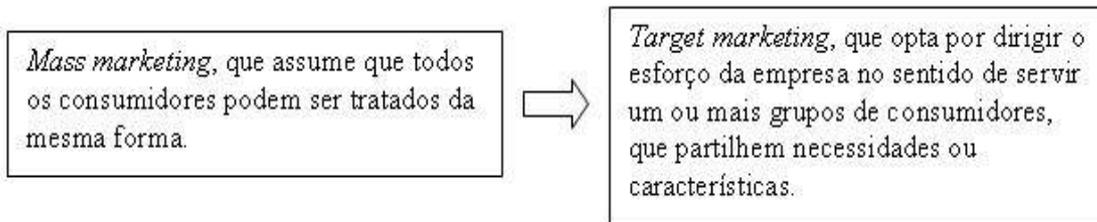
- Potencial de mercado;
- Mercado disponível;
- Mercado qualificado disponível;
- Mercado servido e mercado penetrado.

Capítulo 9

Segmentação do mercado e *targeting*: satisfazer as necessidades humanas

Introdução

Impossibilidade das organizações conseguirem cativar todos os consumidores de um mercado ou pelo menos de o alcançar com a mesma metodologia. A diversidade dos consumidores e as diferentes capacidades das empresas obrigam a que estas identifiquem partes do mercado que possam servir melhor.

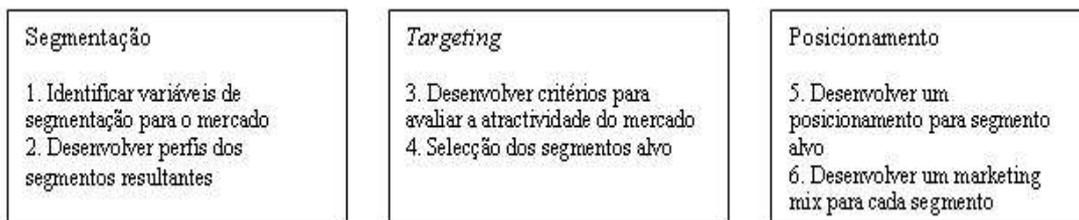


O *target marketing* consiste na identificação de segmentos de mercado, seleccionando um ou mais, desenvolvendo produtos e *marketing mixes* adequados a cada um.

Segmentação do mercado consiste na divisão do mercado em grupos distintos de consumidores com diferentes necessidades, características ou comportamentos, que possam carecer de produtos ou *marketing mixes* específicos.

Targeting (selecção do mercado alvo) constitui o processo de avaliação da atractividade do mercado e subsequente selecção de um ou mais segmentos.

Posicionamento consiste na obtenção de um espaço claro, distintivo e desejável para um produto na mente dos consumidores alvo quando comparado com produtos concorrentes.



Segmentação do mercado

Através da segmentação as empresas dividem mercados grandes e heterogeneos em segmentos de menores dimensões que podem ser abordados de forma mais eficiente com produtos e serviços adequados às necessidades únicas desses consumidores.

Níveis de segmentação do mercado

- *Mass marketing*

Produção, distribuição e comunicação em massa de quase o mesmo produto, quase da mesma forma.

Vantagem: cria um mercado potencial maior, que permite alcançar economias de escala, transformadas em preços mais baixos ou em margens maiores.

Desvantagem: é cada vez mais difícil encontrar um produto ou marketing mix que cative os diferentes consumidores.

Como consequência deste último aspecto as empresas tendem a adoptar a segmentação dos mercados em detrimento do *mass marketing*.

- Segmentação dos mercados

Esforço de adaptação da oferta da empresa de forma a corresponder o mais próximo possível às necessidades de um ou mais segmentos.

Vantagens: A empresa consegue actuar de forma mais eficiente direccionando os seus produtos e serviços, canais de distribuição e comunicação aos consumidores que pode servir melhor. A empresa consegue também actuar de forma mais eficaz ao moldar os seus produtos, serviços e programas às necessidades de segmentos definidos cuidadosamente. Existe ainda a possibilidade de a empresa reduzir a concorrência que encontrar ao concentrar-se num segmento.

- Nichos de mercado

Consiste em focar a actividade da empresa em subgrupos de segmentos. Um nicho é um grupo mais exíguo, por norma identificado dividindo um segmento em subsegmentos ou definindo um grupo com um conjunto de traços distintivos que pretendam uma combinação especial de benefícios.

Vantagens: As reduzidas dimensões dos nichos motiva a que por norma apenas exista uma ou número escasso de empresas concorrentes. O nível de entendimento das necessidades dos consumidores alcançado pelas empresas que actuam em nichos permite que estas cobrem um excedente no preço. Para além de que a estratégia de nicho permite a pequenas empresas concorrerem com grandes concorrentes ao concentrarem os seus recursos em nichos que não são relevantes ou aos quais não é prestada a atenção devida por estes últimos.

- Micromarketing

Consiste na prática de produtos e programas de marketing adaptados para satisfazer as necessidades e desejos de segmentos exíguos construídos com base em variáveis geográficas, demográficas, psicográficas ou comportamentais.

Marketing local envolve a adaptação de marcas e da comunicação às necessidades e desejos de grupos de consumidores locais – cidades, bairros e mesmo lojas específicas.

Desvantagens: Possibilidade de aumentar os custos de produção e de marketing por reduzir as economias de escala. Criar problemas logísticos. A imagem de marca pode ser diluída como consequência do produto e mensagem variarem de localidade para localidade.

Vantagens: Abordagem mais eficaz às necessidades de consumidores que se distingam de forma pronunciada em termos regionais ou locais.

Marketing individual consiste na adaptação dos produtos e programas de marketing às necessidades e preferências dos consumidores considerados individualmente.

Customização em massa consiste na capacidade de preparar em grande escala produtos e comunicação concebida para corresponder às expectativas específicas de cada consumidor.

Self marketing os consumidores individuais tendem a assumir uma maior responsabilidade na determinação de quais as marcas e os produtos que adquirem. A importância deste conceito é crescente com o incremento da interactividade da comunicação.

Segmentar os mercados de consumidores

Não existe uma forma única de segmentar o mercado, daí que se deva proceder a essa tarefa experimentando diferentes variáveis de segmentação isoladas e combinadas.

- Segmentação geográfica

Consiste na divisão do mercado em diferentes unidades geográficas, como nações, estados, regiões, províncias, cidades ou bairros. A empresa pode optar por operar em todas as áreas ou concentrar-se numa delas, mas tendo presente as diferenças geográficas nos desejos e necessidades.

As diferenças geográficas podem estar associadas, por exemplo a aspectos culturais (lifestyle) ou climáticos.

- Segmentação demográfica

Consiste em dividir o mercado em grupos com base em variáveis como a idade, o género, a orientação sexual, a dimensão da família, o ciclo de vida da família, o rendimento, a ocupação, a religião, a comunidade étnica e a nacionalidade. Este tipo de segmentação é bastante popular, por força, quer da relação entre as necessidades, desejos e taxas de utilização dos consumidores e as variáveis demográficas, quer da maior facilidade de medição destas variáveis.

Idade constitui um eixo de mudança das necessidades e desejos dos consumidores pelo que frequentemente as empresas baseiam a sua segmentação nesta variável. Como exemplo veja-se a LEGO cuja oferta evolui claramente com a faixa etária, a JOHNSON & JOHNSON ou a MCDONALD'S.

Etnia que remete para a oferta de produtos ou abordagens de marketing que reconhecem aspectos mais fortes ou necessidades específicas numa determinada comunidade étnica.

Ciclo de vida que é importante nos mercados do lazer, por exemplo, no turismo em que se constróiem pacotes distintos caso se direcione a oferta para o segmento 18-30 que procura os 4 S's: *sun, sand, sea and sex* ou se pretenda atingir o segmento das famílias.

Género tradicionalmente comum no vestuário, nos cabeleireiros, na cosmética ou nas revistas, mas que alastra para outras áreas como o ramo automóvel ou os media.

Rendimento que é frequente em produtos ou serviços como os carros, barcos, vestuário, cosméticos ou viagens.

- Segmentação Geodemográfica

Trata-se do estudo da relação entre a localização geográfica e a demografia, sendo um método de segmentação cada vez mais usado.

- Segmentação Psicográfica

Trata-se da divisão do mercado de compradores, baseada na classe social, estilo de vida ou características de personalidade. Pessoas no mesmo grupo demográfico podem ter diferentes formas psicográficas.

Classe social muitas empresas desenvolvem produtos ou serviços para classes sociais específicas, baseando-se em características que lhes sejam apelativas. (por exemplo os diversos pacotes que existem em vários hotéis como é o caso do Club Med)

Estilo de vida o interesse das pessoas em determinados produtos é afectado pelo seu estilo de vida. Reciprocamente, os produtos que compram reflectem o seu estilo de vida. (é o caso dos produtos de luxo, dos produtos verdes, ou de determinadas variantes de produtos de grande consumo como os chocolates).

Personalidade várias empresas "atribuem uma personalidade" aos seus produtos que corresponda à personalidade dos consumidores (é o caso de produtos como os cosméticos, cigarros, seguros e bebidas alcoólicas).

- Segmentação Comportamental

Vem distribuir os consumidores em grupos, baseando-se no seu conhecimento, atitudes, usos ou atitudes perante um produto. Muitos acreditam que as variáveis comportamentais são as que melhor definem um segmentam.

Segmentação por "Ocasão"

Divisão do mercado em grupos de acordo com a ocasião em que os compradores decidem comprar, efectuar a compra ou utilizar o produto comprado. É o caso de produtos como chocolates, flores, cartões e outros que são oferecidos no dia da Mãe ou do Pai, ou o peru de Natal.

Segmentação por Benefícios

Agrupamento dos consumidores de acordo com os benefícios que aqueles esperam obter do produto. Este tipo de segmentação exige que se encontrem os principais benefícios que as pessoas procuram em determinadas classes de produtos, o tipo de consumidor que procura por determinado benefício e as principais marcas que facultam cada benefício específico.

O melhor exemplo deste tipo de segmentação é o das pastas de dentes. São-lhes associados quatro tipos de segmentos por benefício: económico, medicinal, cosmético e pelo sabor. Cada tipo destes tem características demográficas, comportamentais e psicográficas especiais.

"Status" do Utilizador

Alguns mercados são segmentados em "não-utilizadores", "ex-utilizadores", "utilizadores" potenciais, "utilizadores pela primeira vez" e "utilizadores regulares". Cada um destes segmentos vai necessitar de estímulos diferentes que o levem a comprar determinado produto.

A posição da empresa no mercado também vai influenciar a sua estratégia quanto a estes segmentos. Por exemplo: uma empresa líder de mercado vai preocupar-se mais em atrair os potenciais utilizadores, enquanto que empresas mais pequenas concentram-se nos utilizadores regulares.

Grau de Utilização

Determinados mercados segmentam-se em grupos de consumidores leves, médios e pesados. Os consumidores pesados são, muitas vezes, uma percentagem pequena do mercado, mas contam numa grande percentagem das compras efectuadas. É de notar o caso dos programas de passageiro frequente das companhias aéreas que são destinados para consumidores pesados que, por serem passageiros executivos, também compram bilhetes mais caros.

"Status" de Lealdade/Fidelidade

Muitas empresas procuram segmentar os seus mercados pela lealdade. Estas assumem que os consumidores são completamente fiéis – compram uma marca sempre. Outros são normalmente fiéis – são leais a 2 ou 3 marcas de um determinado produto. Outros consumidores não mostram qualquer tipo de fidelidade a nenhuma marca.

Os esquemas de fidelidade utilizados pelas empresas procuram criar a relação entre o consumidor e a marca. (veja-se a criação do Swatch's Club após a empresa ter identificado o culto pelo seu produto, oferecendo hoje edições especiais).

No entanto, este tipo de segmentação é limitado pelo poder de compra das pessoas. Os consumidores fiéis são poucos e difíceis de encontrar na maioria dos mercados.

Estágio de "Preparação do Comprador"

Algumas pessoas estão cientes do produto, outras não; algumas estão informadas; algumas estão interessadas; algumas querem o produto; e algumas têm a intenção de comprar. Tratam-se dos estágios pelos quais os consumidores, normalmente, passam no seu caminho para a compra.

Atitude Perante o Produto

As pessoas num mercado podem ser entusiastas, positivas, indiferentes, negativas ou hostis relativamente a um produto.

Segmentação de Mercados de Negócios

Além das variáveis de segmentação acima mencionadas, os mercados de negócios recorrem a outras variáveis adicionais que incluem relativamente ao cliente de negócios: *demografia* (indústria – em quais das indústrias que compram este produto é que nos devemos focar?, tamanho da empresa, localização), *características operacionais* (devemo-nos focar em clientes que precisam de muitos ou poucos serviços?), *abordagens de compra* (devemo-nos focar em em presas que procuram qualidade, serviço ou preço?), *factores situacionais* (devemo-nos focar em empresas que tenham urgência na prestação do serviço ou entrega do produto?) e *características pessoais* (devemo-nos focar em clientes com que tipo de fidelidade?).

Dependendo da indústria escolhida, a empresa pode segmentar de acordo com o tamanho do cliente ou a localização geográfica.

Dentro de determinado *target* de indústria e tamanho do cliente, a empresa pode segmentar de acordo com as abordagens de compra.

Segmentação de Mercados Internacionais

Os diferentes países do mundo, mesmo os de fronteira, podem variar dramaticamente no que diz respeito às suas características económicas, culturais e políticas, o que pode representar um grande desafio para as empresas multinacionais. Assim, estas empresas precisam de agrupar os seus vários mercados em segmentos com necessidades de compra e comportamentos diferentes. Os vários países podem ser segmentados de acordo com a localização geográfica, factores económicos, factores políticos e legais e factores culturais.

Algumas empresas recorrem à *segmentação intermercados*, que consiste no agrupamento dos consumidores que têm necessidades e comportamentos de compra similares, apesar de serem provenientes de países diferentes.

Multivariate segmentation

Simple multivariate segmentation

Muitas empresas segmentam o mercado pela combinação de duas ou mais variáveis demográficas.

Advanced multivariate segmentation

Neste caso a segmentação é feita pela utilização simultânea de diversas variáveis. Uma vez que a segmentação multivariada é composta por várias variáveis fornecem uma caracterização do consumidor muito mais completa.

Multistage segmentation

Muitas vezes é necessário segmentar o mercado de uma maneira e depois mudar para outro tipo de segmentação. Ex: Algumas multinacionais começam por segmentar o mercado regionalmente ou por países (macrosegmentation) para depois fazerem uma segmentação concreta para cada área. Na maioria das vezes a macrosegmentação é demográfica enquanto que a microsegmentação é psicológica ou comportamental. No nível macro os métodos mais utilizados na segmentação são geográficos, tamanho da empresa, organização. Ao nível micro os métodos mais utilizados são os objectivos da empresa, nichos de mercado, competição, vantagens competitivas.

Developing market segments

A segmentação de mercado é um exercício que envolve várias etapas.

- 1- Qualitative research – Trata-se de descobrir através de técnicas exploratórias as motivações, atitudes e comportamento dos consumidores.
- 2- Quantative Research – Trata-se de identifica importantes dimensões que caracterizam o mercado.
- 3- Analysis – É utilizada principalmente para identificar variáveis que estejam correlacionadas e depois cruzadas informações para identificar segmentos.
- 4- Validation – A validação é utilizada para identificar se os segmentos são reais ou se apareceram por acaso
- 5- Profiling – É dado uma alcunha a cada nicho de modo a caracterizar as suas atitudes, comportamento e demografia.

Requirements for effective segmentation

Existem diversas maneiras de segmentar mercados mas nem todas são as mais eficazes. Devem respeitar as seguintes características:

Measurability – O tamanho, o poder de compra e os perfis dos segmentos têm de ser medidos.

Accessibility – Identificar até que ponto um segmento de mercado pode ser alcançado e servido.

Substantiality – Identificar até que ponto um segmento de mercado é suficientemente grande ou rentável.

Actionability – Identificar até que ponto programas eficazes podem ser desenvolvidos para atrair e servir um certo segmento de mercado.

Market Targeting

Evaluating Market Segments

Deve ser considerada as três variáveis que se seguem na avaliação de segmentos de mercado:

Segment Attractiveness

A empresa deve recolher e analisar informação sobre o valor das vendas, projecções sobre o crescimento das vendas e margens esperadas nos diferentes segmentos. Algumas empresas vão seleccionar segmentos que apresentem grande volume de vendas, elevadas taxas de crescimento e margens. No entanto, estes segmentos nem sempre são os mais atractivos. Empresas mais pequenas podem reconhecer que não conseguem estar presente nesses segmentos e apostam em segmentos mais pequenos, menos atractivos mas que podem ser mais rentáveis para estas empresas.

Um segmento pode ter um tamanho considerável e boas taxas de crescimento mas pode não ser atractivo do ponto de vista da rentabilidade. Neste sentido, devem ser avaliados outros factores que podem ter influência sobre o segmento no longo prazo, como a identificação dos actuais e potenciais concorrentes, o poder relativo de compra dos consumidores e o poder negocial dos fornecedores.

Busines Strengths

Mesmo que um segmento tenha um tamanho razoável e que seja estruturalmente atractivo a empresa tem que considerar os seus objectivos e meios de que dispõem e a compatibilização com a evolução que se espera para esse segmento. Antes de entrar para um segmento a empresa deve considerar a posição que detém nesse mercado.

Variáveis non-marketing também influenciam a capacidade de uma empresa ter sucesso num dado segmento, assim como, os recursos que uma empresa pode trazer para esse mercado.

Selecting Market Segments

Quando um segmento é compatível com as forças de uma empresa, esta deve decidir se tem ou não as capacidades e os recursos necessários para esse segmento. Uma empresa apenas deve entrar nesse segmento caso tenha as forças necessárias e mais ainda, detenha capacidades e recursos superiores aos oferecidos pela concorrência para vencer.

Segment Strategy

Depois de avaliar os diferentes segmentos a empresa tem que decidir em quantos e em quais segmentos entrar. Isto é o chamado target-market selection.

A target market consiste num conjunto de compradores que partilham necessidades e características comuns e que uma empresa decide servir.

Undifferentiated marketing

Nesta estratégia uma empresa pode decidir ignorar os diferentes segmentos de mercado e optar por entrar no mercado com um único tipo de oferta. Esta estratégia pode ser uma consequência da existência de pequenas diferenças entre os diversos segmentos de mercado ou pelo facto de se acreditar que o appeal do produto oferecido transcende segmentações de mercado. É uma estratégia que se

baseia numa forte aposta na qualidade, mass distribution e mass promotion captando a atenção do maior número possível de consumidores.

Esta estratégia permite uma verdadeira economia nos custos.

Existe, no entanto, uma descrença quanto as potencialidades desta estratégia. É bastante complexo desenvolver um produto que satisfaça a totalidade dos consumidores e a tendência é que para caso uma empresa consiga fornecer uma oferta deste tipo a competição irá crescer de tal forma que deixa de ser rentável operar nesses mercados. Por outro lado, o mass market estabelecido pode sofrer com o aparecimento de concorrentes com produtos de qualidade superior.

Differentiated Marketing

Nesta estratégia a empresa decide seleccionar diferentes segmentos de mercado e fornecer ofertas distintas para cada um, procurando obter maior volume de vendas e uma posição forte em cada um dos segmentos de mercado.

Concentrated Marketing

Esta estratégia é atractiva quando os recursos da empresa são limitados. Nesta estratégia a empresa vai atrás de uma grande parcela de quota de mercado de um ou mais sub mercados.

Através desta estratégia uma empresa pode alcançar uma forte posição nos mercados que em que actua pelo conhecimento que detém e pela sua reputação. Ainda mais pode obter economias de custos pela especialização que tem na produção, distribuição e promoção.

Ao mesmo tempo apresenta riscos elevados, como por exemplo a entrada de grandes concorrentes atraídos pela rentabilidade desses segmentos.

Choosing a Market Coverage Strategy

A melhor estratégia depende dos recursos da empresa. Concentrated Marketing faz sentido para empresas com recursos limitados. A melhor estratégia também depende do grau de variabilidade do produto. Undifferentiated Marketing é útil quando estamos perante produtos uniformes. Outro factor a considerar é a variabilidade do mercado. Undifferentiated marketing deve ser aplicado quando os consumidores apresentam os mesmos gostos, preferências, e reagem da mesma forma a diferentes impulsos. Por ultimo importa considerar as estratégias de marketing dos concorrentes. Quando os concorrentes utilizam segmentação a utilização do undifferentiated marketing pode ser extremamente prejudicial. Pelo contrário quando os concorrentes utilizam undifferentiated marketing pode ganhar bastante se utilizar concentrated marketing ou differentiated marketing.

Capítulo 10

Core strategy: união dos pontos fortes de uma empresa com as oportunidades de mercado. Parte da identificação de um grupo de consumidores, sobre os quais a empresa detém uma vantagem diferencial, alcançando assim um posicionamento no mercado. (exemplo da Castrol)

Diferenciação

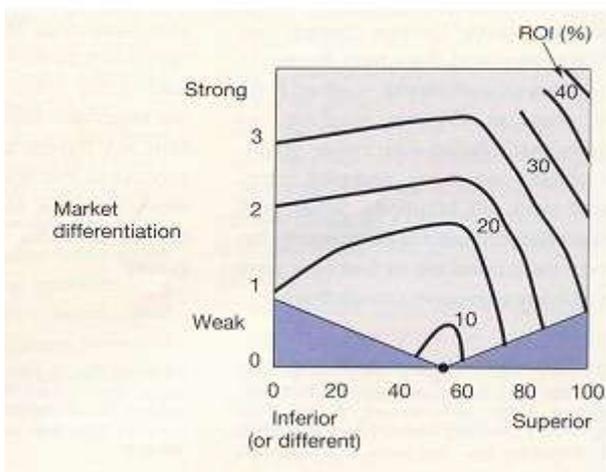
O consumidor escolhe o produto/serviço que lhe trazer um maior valor acrescentado. O posicionamento de uma empresa começa então na diferenciação do marketing dos produtos, por forma a obter vantagens competitivas. No entanto nem todos os sectores são iguais, nem tem as mesmas oportunidades de diferenciação. A **matriz BCG** explica 4 tipos de indústrias, baseando-se no número de vantagens competitivas e a sua dimensão.

Número de aproximações para obter vantagens	Muitas	Fragmentada	Especializada
	Poucas	"Stalemate"	Volume
		Reduzido	Elevado

Dimensão da vantagem

Temos assim as:

- **Indústrias fragmentadas** que oferecem muitas oportunidades de diferenciação, sendo no entanto a dimensão destas reduzida. Exemplos: restaurantes: Hard Rock café, McDonalds, KFC...que embora tenham imenso sucesso a sua quota de mercado mantém-se pequena quando comparada com os níveis atingidos noutros sectores
- **Indústrias especializadas** oferecem muitas oportunidades de diferenciação que permitem obter resultados elevados. Exemplos: indústria farmacêutica
- **Indústrias "stalemate"** existem potencialmente poucas vantagens e cada uma delas é de dimensão reduzida. Exemplos: indústria do aço, onde é difícil diferenciar o produto, assim como reduzir os custos
- **Indústrias de volume** onde há poucas oportunidades, mas as que existem são de grande dimensão. Exemplos: Companhias aéreas, que se podem diferenciar ou pela qualidade do serviço ou pelos baixos custos



qualidade relativa %

A figura abaixo indica os proveitos resultantes da diferenciação, com base num estudo efectuado pela PIMS(Profit Implications of Marketing Strategy).

Este estudo relacionou as variáveis qualidade, oportunidades de diferenciação com o ROI. Mostrou por exemplo que as empresas com um ROI inferior estavam inseridas nas *Stalemate industries*, onde era difícil de diferenciar tanto em termos de qualidade como a qualquer outro nível. As empresas com rentabilidade mais elevada, são as que tem grande qualidade num mercado diferenciável (exemplo: BMW, Mercedes..).

Embora possa ser mais difícil de diferenciar os seus produtos nalgumas indústrias com criatividade é sempre possível. Mas atenção, porque as vantagens obtidas através da diferenciação podem ser transitórias, sendo a identificação de oportunidades potenciais uma condição constante para o sucesso.

Como diferenciar?

Diferenciação do produto

- Diferenciando o produto em si, por exemplo os carros, a mobília..
- Diferenciando-se pela performance do produto; exemplo Whirlpool, cujas máquinas de lavar não fazem barulho
- Estilo, design
- Consistência, durabilidade, confiança ou reparabilidade

Diferenciação pelo serviço que acompanha o produto

- Serviço rápido, acessível ou cuidadoso; ex: entrega de pizzas
- Instalação de qualidade; ex: IBM
- Serviços de reparação
- Serviço de formação ao consumidor; ex: General Motors com a venda de equipamentos de Raio-X aos hospitais
- Etc..

Diferenciação ao nível dos Recursos Humanos

- Contratando e treinando o pessoal, melhor que os seus concorrentes; ex: Singapore airlines com a graça e simpatia; a IBM pelo profissionalismo e conhecimentos... do seu pessoal
- Devem ser competentes, ter os conhecimentos requeridos, simpáticos, respeitosos e principalmente perceber com que tipo de clientes estão a lidar, o que estes pretendem e como ajudar

Diferenciação pela Imagem

Mesmo quando o produto parece igual, o consumidor percepçiona uma diferença ao nível da marca ou da empresa. A imagem de marca de uma empresa deve transmitir uma única mensagem que seja distinta e que traduza o maior benefício do produto, assim como o seu posicionamento. Símbolos podem contribuir para um forte reconhecimento de uma marca e fácil identificação. A associação a pessoas famosas, a cores(Kodak-amarelo) e a eventos também podem trazer o efeito desejado.

Posicionamento de Valor: Leque de escolhas de alternativas de posicionamento baseadas no valor apresentado por uma oferta e no seu preço.

O verdadeiro posicionamento de uma marca é chamado posicionamento de valor de marca, é o *mix* de benefícios sobre os quais a marca está posicionada. É a resposta à famosa pergunta: Porque é que hei-de comprar esta marca?

A figura seguinte mostra possíveis propostas de valor sobre os quais uma empresa pode posicionar os seus produtos.

			Price	
--	--	--	--------------	--

		Less	Same	More
	More	More for Less	More for the Same	More for More
Benefits	Same	The same for Less	Me too	
	Less	Less for much Less		

Legenda:

Quadrados azuis: posições que dão à empresa vantagem competitiva

Quadrados amarelos: perda de posicionamento de valor

Quadrado do centro: "marginal proposition"

A posição de "More for More" envolve o fornecimento de uma escala crescente do produto ou serviço e a cobrança de preços mais elevados para cobrir maiores custos. Temos o caso dos hotéis *Ritz-Carlton*, das *Mont Blanc* ou dos *Mercedes-Benz*. O Marketing destes produtos ou serviços envolve alta qualidade e oferece prestígio ao comprador, simboliza status e caracteriza um determinado estilo de vida. Este tipo de marcas "More for More" podem ser vulneráveis pois normalmente chamam a atenção o que faz com que apareçam imitadores, que dizem ter a mesma qualidade a preços mais baixos.

No que diz respeito à posição "More for the same" podemos concluir que se trata de concorrentes que oferecem uma marca com uma qualidade comparável mas com preços mais baixos.

"The Same for Less" significa que vendem os mesmos produtos ou serviços mas a preços mais baixos, fazendo deste modo concorrência.

A posição "Less for much Less" envolve o conhecimento das qualidades requeridas pelos consumidores, que muitas vezes não são "as melhores", por forma a poderem ter preços mais baixos.

Por fim temos a posição "More for Less". Muitas empresas fazem isto, temos o caso da Dell que diz ter melhores produtos e preços mais baixos para o mesmo nível de performance. Esta estratégia é viável a curto prazo, mas oferecer produtos melhores normalmente tem maiores custos, como tal, é difícil manter esta estratégia a longo prazo visto poder comprometer o futuro financeiro da empresa e poder perder clientes para competidores mais focados num determinado *target*.

Cada marca deve adoptar a posição estratégica desenhada para servir as vontades e necessidades do seu público alvo. É essencial que uma empresa desenvolva a sua estratégia de posicionamento, que seja especial para o público que pretende atingir.

Posicionamento de Produto: maneira como o produto é definido pelos consumidores pelos seus atributos importantes – lugar que o produto ocupa nas mentes dos consumidores relativamente a produtos concorrentes.

Vantagem competitiva e posicionamento de produto são duas coisas diferentes. A vantagem competitiva é a força que a empresa tem, enquanto que o posicionamento de produto é o conjunto de percepções impressões e sensações que os consumidores têm de um determinado produto comparado com os produtos concorrentes.

Os consumidores estão sobrecarregados com informação de produtos e serviços, e para simplificarem a escolha da compra organizam os produtos, serviços e empresas por categorias nas suas cabeças. Por este motivo é que é tão importante ser o número 1.

Segundo *Ries e Trout* há três alternativas de posicionamento:

1 – A primeira estratégia é a de manter uma posição coerente na mente dos consumidores, mesmo que não seja a primeira. Temos o exemplo da Avis que afirma ser a número dois no Rent-a-Car mas que se continua a esforçar por melhorar.

2 – A segunda estratégia é procurar uma posição desocupada no mercado que seja importante para consumidores suficientes. Por exemplo: “Wash and Go” ocupou uma posição que estava livre no mercado, a de existir um champô e amaciador num só, mas satisfaz a necessidade de muitos consumidores.

3 – A terceira estratégia é a de acabar ou recomeçar a competição com os concorrentes.

Mapas perceptuais: ferramenta de posicionamento de produto que usa uma escala multidimensional de percepções dos consumidores e preferências para representar distâncias psicológicas entre produtos e segmentos.

A forma mais simples destes mapas é a de duas dimensões, mas podem-se fazer mapas de várias dimensões, diferenciando os segmentos dos produtos. Se a um mapa adicionar-mos outra dimensão o mais certo é alguns produtos passarem para segmentos diferentes, visto para além das características que os fazia estarem em determinado segmento terem também as características dessa nova dimensão. Deixam de estar no mesmo segmento de alguns produtos que eram considerados da mesma segmentação antes de se ter aumentado a dimensão do mapa apenas porque a segmentação passa a ser mais específica. Quanto mais dimensões o mapa tiver, mais segmentado fica.

Estratégias de Posicionamento

Os marketers podem seguir diversas estratégias de posicionamento. O objectivo das estratégias consiste em mudar a percepção dos produtos nos consumidores.

Um produto pode-se posicionar no mercado pelas seguintes formas:

- **características** específicas (telemóveis com tons polifónicos)
- **necessidades que satisfaz** (pasta de dentes Colgate que reduz as cáries)
- **ocasião do consumo** (Kit-Kat com o slogan “have a break” ou after-eight como chocolate digestivo)
- **utilizadores** (Johnson & Johnson que inicialmente apenas produzia champôs para bebés, reposicionou-se no mercado expandindo o mesmo produto para adultos que lavam o cabelo frequentemente e que precisavam de um champô suave conseguindo assim aumentar a sua quota)
- associando-se a **actividades específicas** (normalmente para produtos caros/luxo). Por exemplo a Omega que está associada à Vela e à Industria Aeroespacial – “The First and only watch on the moon”

- **personalidades** associadas ao produto acrescentam-lhe valor. (Nike – Tiger Woods)
- **Origem do produto.** O local de produção de um produto pode em si já contribuir para o seu posicionamento. (Carro alemães e relógios Suíços)
- **Outras Marcas.** O facto de um produto estar associado a outra marca pode afectar o seu posicionamento (quando os carros Skoda começaram a ter motores Volkswagen, passaram a ser visto de outra forma pelo consumidor)
- **Concorrência.** Um produto pode estar posicionado de duas formas em relação aos seus concorrentes. *Directamente contra a concorrência* – por exemplo os anúncios Pepsi Challenge em que se comparava directamente a Pepsi com a Coca-Cola. *À distância da concorrência* quando apesar de no mesmo mercado, os produtos não concorrem directamente – por exemplo quando a Coca-Cola lançou a 7up não foi para concorrer directamente com a Pepsi ao ser posicionada como “UnCola”.
- **Classe do Produto.** Por exemplo o sabonete para as mãos Camay que se posicionou como óleos de banho em vez de sabão.

Normalmente o posicionamento de um produto define-se através de uma combinação destas diferentes estratégias. O Champô Jonhson & Jonhson Affinety está posicionado como amaciador de cabelo para mulheres acima dos quarenta (estratégias classe de produto e utilizador)

Escolha e implementação da posição estratégica

A escolha do posicionamento estratégico de uma empresa não é linear e depende muito da situação em que a empresa se encontra. Enquanto que por um lado existem empresas cujo posicionamento estratégico é muito simples (normalmente empresas que têm muito sucesso em determinados segmentos e que tentam expandir-se para outros), por outro lado existe o caso de empresas concorrentes que procuram a mesma posição no mercado sendo assim necessário que cada uma crie uma combinação única das diferentes estratégias de posicionamento. Por exemplo o caso da British Airways e da Lufthansa que se queriam posicionar no mercado empresarial Europeu e que tiveram que diferenciar as suas ofertas: a BA oferecendo *executive lounges* e a Lufthansa oferecendo cadeiras mais largas. Uma vez identificadas as vantagens competitivas é necessário decidir quais aquelas que vão estar na base do posicionamento do produto sendo também necessário uma comunicação eficaz desta posição.

Quantos atributos promover?

- **Unique Selling Proposition** - Muitos marketers acreditam que as empresas deveriam, promover agressivamente um só benefício de cada produto ao mercado alvo, tornando-se número um num só atributo funcional. Os compradores geralmente lembram-se do número um especialmente quando falamos de uma sociedade com excesso de comunicação. (best service, best quality, lowest price,...)
- **Emotional Selling Proposition** – A dificuldade de manter a superioridade num atributo funcional específico leva as empresas a optarem por atingir o consumidor alvo emocionalmente. Por exemplo o caso da Ferrari que apesar de em alguns aspectos funcionais poder estar em desvantagem, é sempre vista como a marca nº1.

Actualmente, pode ser vantajoso promover mais do que um atributo na medida em que se consegue atingir mais segmentos. Por exemplo a pasta de dentes Aquafresh que oferece 3 benefícios: protecção anti-cárie, bom hálito e dentes mais brancos. O

grande desafio passa por convencer o consumidor que um único produto consegue satisfazer estas três necessidades (no exemplo anterior conseguiram isto criando uma pasta de dentes com 3 cores).

Erros de Posicionamento

- **Underpositioning** – empresas que definem uma estratégia para atingir uma determinada posição no mercado e que falham por completo, não conseguindo passar para o consumidor qualquer mensagem.

- **Overpositioning** – quando apesar de se conseguir chegar ao consumidor, a mensagem que passa é incompleta. Por exemplo o caso da Steuben Glass que é conhecido pelos seus exorbitantes cristais quando no entanto tem também outros produtos muito mais baratos. O que acontece nestes casos é que se está a excluir um segmento no qual a marca também deveria estar posicionada.

- **Confused Positioning** – Transmite aos consumidores uma imagem confusa da marca. Por exemplo o caso do Burger King que desde 1986 já lançou no mercado diversas campanhas que posicionavam a marca de formas diferentes confundindo o consumidor.

- **Implausible Positioning** – Quando a estratégia de posicionamento é muito ambiciosa o que faz com que o consumidor não acredite no produto. Por exemplo a Toyota em vez de expandir a sua marca para o segmento de Luxo, optou por criar uma nova marca (Lexus) porque achava que os consumidores poderiam não acreditar num carro de luxo toyota.

Quais os atributos a promover?

Nem todos os atributos de um produto são elementos diferenciadores no mercado, podendo dar origem a custos para a empresa ou a benefícios para o consumidor. Desta forma é importante fazer uma selecção adequada dos atributos a promover pois só assim é possível tornar a oferta única. Deverão então ser seleccionados aqueles que sejam:

- **Importantes** – o atributo oferece um benefício elevado ao consumidor.
- **Distinto** – a concorrência não oferece esse atributo ou a empresa oferece de uma forma mais distinta.
- **Superior** – apesar de outros atributos poderem satisfazer a mesma necessidade, o que estamos a seleccionar é sempre superior.
- **Comunicável** – a diferença é comunicável e visível para os consumidores.
- **Único** – não é facilmente copiável.
- **Acessível** – os compradores podem pagar para ter essa característica.
- **Rentável** – é rentável para a empresa fazer essa diferenciação.

Muitas empresas não seleccionaram da melhor forma as características a promover. Por exemplo um hotel em Singapura que comunicou que era o mais alto do mundo o que, para além de não ser valorizado pelos turistas chegou mesmo a assustar alguns.

Uma vez seleccionados os atributos que poderiam vir a ser comunicados para o mercado, é necessário compara-los com a concorrência de forma a promover aqueles em que a empresa é superior. No entanto, é também importante analisar quais as características cujas evoluções seriam mais valorizadas pelo consumidor e se a empresa tem capacidade para as concretizar sem qualquer ameaça da concorrência.

Comunicação da Estratégia Escolhida

Uma vez escolhida a estratégia a seguir, é fundamental estabelecer um plano de comunicação que transmita claramente a posição desejada. Todo o marketing-mix (produto, preço, distribuição e promoção) deverá ser definido de forma a suportar a estratégia de posicionamento. Se por exemplo a empresa desejar posicionar o produto como de alta qualidade, é fundamental que este seja realmente de boa qualidade, que o preço seja elevado, que seja distribuído pelos melhores *dealers* e que seja publicitado nos mais prestigiados meios de comunicação.

Apesar de as empresas não terem muitas dificuldades em definir a sua estratégia de posicionamento, normalmente é muito mais difícil conseguirem implementá-las. Enquanto que a definição do posicionamento ou mesmo a sua modificação demora muito tempo a ser concretizada, o mesmo já não se pode dizer em relação à sua deterioração. Assim sendo, uma vez definida e concretizada a estratégia de posicionamento, é necessário garantir um produto e um plano de comunicação consistentes que garantam uma posição sólida no mercado.

Com a evolução das necessidades dos consumidores e de acordo com as diferentes estratégias seguidas pelos concorrentes, é necessário adaptar o posicionamento definido, sendo no entanto de evitar mudanças bruscas que possam confundir o consumidor.

Capítulo 11

Objectivos:

- Definir *valor do consumidor* e discutir a importância em criar e medir a satisfação do consumidor, bem como a rentabilidade da empresa.
- Discutir os conceitos de *cadeias de valor* e *entrega de valor* e explicar como é que as empresas produzem e entregam valor ao consumidor.
- Definir qualidade e explicar a importância de *qualidade total de marketing* e criar em valor e relações de rentabilidade com os consumidores.
- Explicar a importância de manter os actuais clientes bem como atrair novos.
- Discutir o relacionamento de marketing com o cliente e os principais passos para estabelecer um programa de relacionamento com o cliente.

Satisfazer as necessidades do consumidor

Empresa centrada no consumidor – uma empresa que focaliza as suas actividades no desenvolvimento de estratégias de marketing para entregar um valor superior aos seus clientes, desta forma criam-se relações com os clientes em vez de somente se criarem produtos.

Definir valor e satisfação do consumidor

Valor entregue ao consumidor – A diferença entre o valor total percebido pelo consumidor e o valor total pago pelo consumidor, por uma oferta de marketing. (ou seja, o lucro para o consumidor)

Valor total percebido pelo consumidor – É o total de todos os produtos, serviços, pessoais e valores de imagem que um comprador recebe de uma oferta de marketing.

Valor total pago pelo consumidor (custo) – É o total dos custos monetários, de tempo, energia, psicológicos, etc. associados à oferta de marketing.

Satisfação do consumidor – Depende do desempenho do produto adquirido face às expectativas prévias do consumidor.

- Se o produto não corresponde às expectativas não fica satisfeito;
- Se o produto corresponde às expectativas fica satisfeito;
- Se o produto supera as expectativas fica deslumbrado.

Formação das expectativas do consumidor:

- Compras anteriores;
- Opinião de amigos;
- Informação dada pelo *marketeer* e pela concorrência.

O *marketeer* tem de ser cuidadoso na criação das expectativas. Se estas forem baixas, eles satisfazem aqueles que compram mas fracassam na atracção de novos clientes. Pelo contrário, se estas forem muito altas os compradores podem, mais facilmente, ficar desapontados.

Apesar das empresas centradas no consumidor pretenderem entregar grande satisfação ao consumidor, em relação à concorrência, isto não significa que maximizem a satisfação do cliente. Uma empresa pode sempre aumentar a satisfação do consumidor baixando o preço, ou aumentando os serviços. No entanto, isto pode resultar em lucros mais baixos.

Para além dos clientes, a empresa também é constituída por investidores, empregados, distribuidores, fornecedores. Assim, maiores gastos para aumentar a satisfação do consumidor irão desviar fundos que aumentariam a satisfação destes outros "elementos".

Métodos usados para avaliar a satisfação e não satisfação do cliente

Sistema de queixas e sugestões – Caixas de sugestões e linhas telefónicas de apoio ao cliente.

Pesquisas de satisfação do consumidor – Questionários e telefonemas p/ o cliente

Compras fantasma – Falsos clientes (pagos pela empresa) que adquirem os produtos e levantam problemas, para testar a eficácia dos serviços.

Análise dos clientes perdidos – As empresas contactam os clientes que deixaram de comprar o produto ou mudaram para a concorrência para apreender o que é que se passou.

Entregar valor e satisfação ao consumidor

Corrente de valor – ferramenta importante para identificar maneiras de criar mais valor para o cliente.

Sistema de entrega de valor ao consumidor – sistema feito de correntes de valor da empresa e dos seus fornecedores, distribuidores e até mesmo dos consumidores, que trabalham em conjunto para entregar valor ao consumidor.

Qualidade – Totalidade de características de um produto ou serviço que são usadas para satisfazer necessidades .

Gestão de qualidade total (Total Quality Management) – Programa desenhado para realizar melhorias constantes na qualidade dos produtos e serviços, bem como nos processos de marketing.

Valor do consumidor

Cliente lucrativo – Pessoa, instituição ou empresa cujos rendimentos ao longo do tempo excedam, por um montante razoável, os custos da empresa em atrair, vender e servir aquele consumidor.

Valor do cliente – Quantidade de rendimentos provenientes de um dado cliente ao longo do tempo que excedam os custo da empresa de o atrair, vender e servi-lo.

Manter o cliente – as empresas têm de ter em atenção à taxa de perda de clientes e tomar medidas para a reduzir . Isto porque é mais barato manter clientes actuais, do que atrair novos (implica custos de promoção, apresentação, etc.)

Relacionamento de marketing

Relacionamento de marketing – processo de criar, manter e aumentar relações de valor com os consumidores e outros investidores.

Cinco tipos de relacionamento com cliente:

- Básico – Limita-se a vender o produto/serviço;
- Reactivo – Vende o produto e encoraja o cliente a contactar se surgir algum problema
- Accountable – Telefona para o cliente pouco tempo depois da venda para saber se o produto correspondeu à expectativas. Também solicita ao cliente alguns melhoramentos ou sugestões para o produto. Esta informação ajuda a empresa a melhorar continuamente a sua oferta.
- Pró-activo – Telefona ao cliente de tempos a tempos com sugestões de melhores usos para o produto, ou apresentação de novos produtos mais úteis.
- Parceria – A empresa trabalha continuamente com o consumidor e com outros consumidores para descobrir maneiras de entregar melhor valor.

Gestão da relação com o cliente

Sistema de gestão de relação com cliente (CRM)– Aplicações baseadas em tecnologias de informação que integram informação da empresa sobre clientes com o conhecimento de como usar essa informação.

Não há dúvidas que o CRM pode ser um grande factor para alcançar vantagem competitiva.

Sumário

Os clientes de hoje deparam-se com uma escala crescente da escolha de produtos e serviços . Eles baseiam as suas escolhas na percepção da qualidade, valor e serviço. As empresas necessitam de entender os determinantes do valor e satisfação do cliente.

Valor entregue ao consumidor é a diferença entre valor do consumidor e custo do consumidor. Os consumidores normalmente escolhem o que lhes maximiza o valor entregue.

Satisfação do consumidor é o resultado sentido pelos compradores que experimentaram um desempenho da companhia que cumprisse as suas expectativas. Os consumidores estão satisfeitos quando as suas expectativas estão encontradas e estão deslumbrados quando as suas expectativas são superadas.

Clientes satisfeitos mantêm-se leais à empresa, compram mais, são menos sensíveis ao preço e falam bem da empresa. Para ser conhecida, a satisfação do consumidor tem de ser medida e há várias maneiras de o fazer.

Para criar satisfação do cliente, as empresas têm de lidar com as suas próprias correntes de valor e todo o sistema de entrega de valor centrando-se no cliente. O objectivo da empresa não é só o de angariar clientes, mas principalmente manter os que já tem.

Gestão de qualidade total tornou-se a aproximação principal para fornecer satisfação ao cliente e a rentabilidade da empresa em toda a corrente de valor. Entregar valor requer gestão total e empenho dos empregado, bem como sistemas de avaliação e recompensa.

Customer relationship marketing – marketing do relacionamento com o cliente fornece a chave para manter clientes e envolve a criação de benefícios financeiros e sociais, bem como laços estruturais com os clientes. O sistema de estratégia de marketing do relacionamento com o cliente integra sistemas de informação e o relacionamento de marketing para entregar valor ao consumidor e tratá-lo individualmente.

As empresas têm de decidir qual o nível que querem ter de relacionamento com diferentes segmentos de mercado e clientes individuais, níveis esses que se dividem em básico, reactivo, accountable, pró-activo, parceria. O melhor depende do valor que o cliente dará à empresa face aos custos necessários para o atrair e manter.

Sumário:

Os consumidores baseiam as suas escolhas na sua percepção de qualidade, valor e serviço.

As empresas precisam de compreender as determinantes:

- Valor do consumidor;
- Satisfação do consumidor.

O valor entregue ao cliente é a diferença entre o valor total do consumidor e o custo total do consumidor. Os consumidores normalmente escolhem a oferta que maximiza o valor entregue.

Os consumidores estão satisfeitos quando as suas expectativas são alcançadas por um produto ou serviço, e ficam deslumbrados quando estas são superadas.

Capítulo 12

Creating Competitive Advantages

Dado o ambiente de elevada competitividade vivido, as empresas têm não só de compreender muito bem os seus clientes como seguir atentamente os passos dos seus concorrentes.

Uma empresa ganha vantagem competitiva ao oferecer ao consumidor um valor superior ao oferecido pelas outras empresas do mercado, através de preços mais baixos ou de outros benefícios que justifiquem os preços mais altos.

Análise da Concorrência

A Empresa necessita de conhecer muito bem os seus concorrentes para, comparando-se com eles, poder determinar áreas de que possa retirar vantagens competitivas.

1. Identificação dos concorrentes

Facilmente se distingue um concorrente de categorias de produto, dito como uma empresa que oferece produtos e serviços similares para os mesmos consumidores a preços semelhantes. No entanto, não são apenas estas empresas que constituem o seu leque de concorrentes. Numa visão industrial a concorrência é formada por todas aquelas que ofereçam produtos substitutos aos da empresa. Já numa visão de mercado, farão parte da concorrência todos aqueles que tenham como tentem satisfazer as mesmas necessidades ou servir o mesmo grupo de consumidores.

A chave para identificar a concorrência passa por relacionar estas duas visões com o segmento de produto/mercado em que a empresa se insere.

2. Identificação dos seus objectivos

Neste contexto, cada concorrente possui um diferente mix de objectivos, cada um com uma diferente importância relativa.

Uma empresa deve tentar identificar o peso relativo dos objectivos da concorrência bem como adivinhar possíveis jogadas dos concorrentes e preparar atempadamente a sua reacção.

3. Identificação das suas estratégias

Um grupo estratégico é formado por um conjunto de empresas do mesmo ramo com estratégias semelhantes. É muito útil para uma empresa o conhecimento do grupo em que está inserida uma vez que os membros do seu grupo serão os seus concorrentes-chave.

Apesar da competitividade ser superior dentro dos grupos esta também ocorre entre grupos pelo que a empresa deve ter conhecimento de todos os grupos existentes no sector. Assim, a empresa deve procurar conhecer várias características da sua concorrência como seja a qualidade dos seus produtos, política de preços, serviços ao consumidor, a abrangência da sua distribuição, força de vendas, publicidade e programas de promoção.

4. Identificação das suas forças e fraquezas

Primeiro a empresa deverá analisar os procedimentos dos concorrentes nos últimos anos. No entanto, geralmente não é fácil aceder a toda a informação necessária pelo que deverá recorrer a outros meios como a condução de um marketing research com consumidores, fornecedores e comerciantes.

Uma área recentemente desenvolvida neste contexto é o Benchmarking que consiste na comparação dos produtos e processos da empresa com os de outras empresas do mercado com o objectivo de melhorar a sua qualidade e performance.

Para descobrir as fraquezas dos concorrentes a companhia deverá identificar altreações no negócio das mesmas isto é, formas de actuação do passado que não sejam válidas actualmente.

5. Estimativa dos seus padrões de reacção

O conhecimento dos objectivos, estratégias, forças e fraquezas dos concorrentes permite ter uma noção das suas acções e reacções às alterações do mercado e jogada dos concorrentes. De facto, é necessário conhecer muito bem a "mente" da concorrência para se poder antecipar as suas jogadas e reacções. Por exemplo, existem empresas que não reagem rápida e fortemente a jogadas adversárias por considerarem possuir clientes fiéis, outras não se apercebem das alterações e outra há que, apesar de quererem reagir, não possuem fundos para tal.

Conhecer a reacção dos concorrentes-chave é fundamental para saber como atacá-los e/ou defender-se das suas posições.

6. Selecção dos concorrentes a atacar

Através da estratégia por si escolhida a empresa determina os seus concorrentes uma vez que esta a insere no seu grupo estratégico. Resta decidir em que concorrentes focar as suas atenções.

A maioria das empresas prefere atacar os concorrentes mais fracos já permite despender de menos recursos. No entanto, a empresa poderá ganhar pouco com esta jogada. Alternativamente uma firma pode competir com concorrentes mais fortes o que, apesar de se poder mostrar mais complicado, poderá trazer maiores vantagens.

Uma ferramenta muito útil para aceder às forças e fraquezas da concorrência é a análise do valor do consumidor ou seja, o estudo do valor relativo que cada concorrente oferece ao consumidor.

Em termos de distância, a maioria das firmas compete com as empresas que se aparentem mais consigo. Ao mesmo tempo a empresa poderá tentar destruir concorrentes mais próximos de si.

Existem dois tipos de concorrentes no mercado: os "bem comportados" e os destrutivos. A existência de concorrência é bastante vantajosa pois pode aumentar a procura total, permite a partilha de custos de mercado e desenvolvimento de produto e auxilia a introdução de novas tecnologias. No entanto, nem todos os concorrentes são vistos como benéficos. Os concorrentes "bem comportados" seguem as regras do mercado, tomando atitudes como a apresentação de preços razoáveis em função dos seus custos e a aceitação de um nível razoável de quota de mercado e proveitos.

Assim, uma atitude favorável à empresa será pertencer ao grupo das bem comportadas e atacar os concorrentes destrutivos. Uma consequência relevante de um mercado harmonioso com competidores racionais é a redução competição directa entre as empresas.

7. Desenho do sistema de inteligência competitiva

A informação recolhida nas etapas anteriores necessita de ser seleccionada, interpretada e analisada. De facto, apesar dos elevados custos deste sistema, os custos da sua inexistência poderão ser substancialmente maiores. Assim, a empresa deverá criar um sistema de inteligência competitiva tendo em conta o binómio custo-efeito da sua realização.

O sistema tem início com a selecção da melhor informação obtida sem nunca esquecer a verificação da validade da informação obtida. Em seguida, os dados são organizados e interpretados da melhor forma para, finalmente, apenas a informação relevante, ser enviada para os *decision-makers* de forma a possibilitar a obtenção de informação atempada sobre a concorrência pela empresa. A organização pode sempre recorrer ao sistema para tentar interpretar uma jogada inesperada dos concorrentes ou quando quiser conhecer a sua possível resposta a possíveis jogadas da empresa.

Empresas mais pequenas, em que a utilização deste sistema possa não fazer sentido, podem ter gestores especializados em observar determinados concorrentes-chave. Neste caso, se a empresa necessitar de informações sobre um concorrente recorre ao "expert" nesse concorrente específico.

Estratégias Competitivas

Após a avaliação dos seus concorrentes a firma deverá criar a sua estratégia competitiva de marketing que melhor a posicione face às ofertas dos adversários. Nenhuma estratégia é melhor. Cada empresa deve criar a sua própria estratégia, aquela que faça sentido dado o seu posicionamento, objectivos, oportunidades e recursos. É de salientar que mesmo dentro da mesma empresa podem ser requeridas diferentes estratégias (por exemplo, por produto ou negócio).

Posicionamento Competitivo

Num mesmo momento do tempo várias empresas do mesmo sector detêm diferentes objectivos e recursos.

Estratégias de Posicionamento Competitivo de Michael Porter:

- *Overall Cost leadership*
A empresa preocupa-se em reduzir os custos de produção e distribuição para poder reduzir o preço abaixo dos seus competidores e, deste modo, ganhar quota de mercado.
- *Differentiation*
A empresa concentra-se em criar uma gama de produtos diferenciada bem como um estudado programa de marketing. Tenta, assim, tornar-se líder do mercado. A maioria dos consumidores prefere esta marca, se não existirem aumentos de preço significativos.
- *Focus*
A empresa esforça-se em servir poucos segmentos de mercado em vez de tentar penetrar em todo o mercado.

As organizações que possuam uma destas estratégias terão em geral uma boa performance. Aquela que desempenhar melhor a estratégia será a que terá maiores benefícios. Não ter uma estratégia bem definida poderá levar aos piores desempenhos.

Jogadas competitivas

As empresas mantêm a sua posição no mercado quer realizando jogadas de ataque quer defendendo-se das "investidas" dos seus concorrentes. Estas jogadas são influenciadas pelo papel (peso) da empresa no target.

- Líder de mercado
É a empresa com maior representatividade nesse mercado; é ela quem tem maior influencia na alteração de preços, introdução de novos produtos, área de distribuição e gastos em promoção.
- *Challenger* de mercado
É a empresa que luta arduamente por aumentar a sua quota de mercado.
- Seguidor de mercado
Quer manter a sua quota de mercado sem "perder o barco".
- Nicho de mercado
Serve pequenos segmentos de mercado a que as outras empresas ignoram ou dão pouca importância.

Estratégias do Líder de Mercado

Uma líder deve manter-se constantemente alerta. As outras empresas tentam atacá-la constantemente, tentando aproveitar-se dos seus pontos fracos e desafiando os fortes. Pode facilmente perder a sua posição de líder e cair para o 2º ou 3º lugar.

Para se manter líder de mercado a empresa deve actuar em quatro frentes: expansão da procura total, aumento da sua quota de mercado, redução de custos como forma de manutenção das suas forças e protecção da sua quota de mercado actual.

Expansão do mercado

A empresa líder normalmente ganha com o crescimento do mercado total. Assim, um líder de mercado deve olhar para:

- **Novos consumidores**
Todas as classes de produtos podem atrair novos clientes que ainda resistissem ao seu consumo por causas como o preço ou mesmo razões demográficas (entrada num novo segmento demográfico).
- *Novas utilidades*
Uma empresa pode expandir o mercado através da descoberta e promoção de novas utilidades, formas de utilizar o produto.
- **Maior utilização**
Esta estratégia passa pela persuasão das pessoas a consumirem mais frequentemente ou em maior quantidade em determinado produto.

Expansão da quota de mercado

Mesmo os líderes de mercado podem fazer aumentar a sua quota ainda mais. Em mercados em que o mercado seja muito dividido um aumento de 1% de quota de mercado pode significar ganhos elevados. Muitos estudos mostraram que as margens de lucro crescem com o aumento de quota de mercado. Empresas que, dentro de mercados com quotas de mercado reduzidas, detêm uma posição, relativamente, vantajosa conseguem obter retornos de investimento bastante altos. Devido a terem conhecimento disto muitas empresas optam por querer ganhar cada vez mais terreno face aos concorrentes (ter quotas de mercado cada vez maiores) preferindo, se tal não for possível em dado mercado, abandoná-lo e centralizar mais os seus investimentos.

Há três formas das empresas aumentarem as suas quotas:

- *Ganhando consumidores* – isto é, retirar clientes aos concorrentes e trazê-los para a nossa companhia, o que não é nada fácil, nomeadamente, a título permanente pois conseguir atrair clientes por um curto prazo pode ser feito recorrendo a promoções, publicidade, guerras de preços, etc, mas fidelizá-lo implica investimentos ao nível da qualidade, inovação e construção de marca.
- *Ganhar concorrentes* – quando se é uma empresa madura e estável, muitas vezes é mais fácil comprar concorrentes do que ganhar-lhe clientes. Isto pode lançar a empresa para novos sectores, no entanto, é mais frequente, a compra de concorrentes, trazer à empresa economias de escala através da aquisição de negócios semelhantes aos seus.
- *Ganhar Lealdade* – Os esquemas de lealdade têm por objectivo criar relações duradouras entre a empresa que os desenvolve e os clientes da mesma. Estes esquemas consistem em levar os clientes a consumirem numa empresa não só num período de promoções, descontos, ect, mas para além desse período. Um exemplo de esquemas de lealdade é coleccionar pontos, para, com esses pontos aceder a brindes.

Melhorar a produtividade

Produtividade de mercado consiste em retirar mais lucro do mesmo volume de vendas. Isso consegue-se tendo custos inferiores aos dos concorrentes. Os custos baixos, normalmente conseguem-se mantendo o negócio simples.

- *Redução de custos* – Para que o negócio seja competitivo é necessário reduzir constantemente custos. As formas mais clássicas de o fazer são:
 - Reduzir custos de capital consiste nas empresas fazerem menos ou coisas ou fazerem as coisas mais rápidas, por forma a não ter tanto capital empatado em materiais.
 - Reduzir custos fixos. (por exemplo reduzir pessoal)
 - Reduzir custos variáveis
- *Mudar o mix de produtos* aumentando o leque de produtos oferecidos
- *Acrescentar valor* através, por exemplo das condições oferecidas aos compradores, da qualidade dos produtos, de pequenos pormenores de marca etc.

Defender a posição

Para uma empresa defender a sua posição no mercado ela tem que proteger as suas fraquezas (oportunidades para os concorrentes), manter os custos baixos e os preços em conformidade com o mercado. A melhor resposta perante o mercado que uma empresa pode ter, ajudando a proteger-se é a inovação constante, conseguindo manter a companhia competitiva, e explorando as fraquezas dos opositores. Seguidamente apresentam-se seis estratégias de defesa:

- *Defesa da posição* – é a defesa mais básica em que a empresa constroi fortificações à volta dos seus mercados. Esta posição raramente funciona.
- *Defesa dos flancos* – consiste em estar atento aos pontos fracos da companhia e protegê-los de possíveis ataques dos concorrentes.
- *Defesa Pro-activa* – consiste no líder de mercado lançar uma defesa pro-activa, quer é o mesmo que dizer, atacar os concorrentes antes de eles poderem fazer qualquer coisa contra a empresa.
- *Defesa de conta-ataque* – é uma estratégia de defesa algo perigosa, uma vez que fica na expectativa a ver o que acontece, no entanto pode servir para detectar falhas, as quais vão permitir lançar um contra-ataque bem sucedido.
- *Defesa móvel* – Neste tipo de defesa a companhia é pro-activa em agressividade para defender a sua posição no mercado. O líder expande-se para novos mercados para que sirvam de base futura para defesa e ataque. A empresa, movendo-se para outros mercados, procura expandir-se ou dar a entender uma "morte estratégica" por forma melhor se defender.
- *Defesa de contracção* – quando as empresas têm uma extensão bastante grande e, por isso, reconhecem que não conseguem defender todas as suas posições, preferem desistir de posições mais frágeis e concentrar-se nas mais fortes.

Estratégias de desafiadores de mercado

Empresas que não são líderes, mas que ocupam posições cimeiras podem ainda assim ser grandes empresas e podem seguir uma de duas estratégias: atacar agressivamente o líder e outros concorrentes em busca de mais quota de mercado; ou podem estar quietas sem provocar grandes oscilações.

Definir o objectivo estratégico e o concorrente

Um desafiador de mercado deverá determinar o seu objectivo estratégico, por exemplo, ganhar quota de mercado, e deverá identificar se irá atacar e quem para concretizar esse objectivo, por exemplo, atacar o líder de mercado, o que é arriscado, mas pode trazer grandes ganhos se for bem sucedido, ou atacar empresas semelhantes. Então o objectivo está relacionado com o concorrente que a

empresa decidir atacar, o qual deve ser escolhido cuidadosamente por forma a evitar o incumprimento do objectivo.

Escolha de uma estratégia de ataque

- *Ataque frontal* – neste tipo de ataque a empresa ataca directamente o oponente ao nível de produto, preço, distribuição. Ataca principalmente as forças e não tanto as fraquezas e vence quem tiver mais força e resiliência. Só faz sentido se o desafiador tiver melhores argumentos (mais recursos) que o desafiado.
- *Ataque de flanco* – consiste em a empresa atacar os “flancos” mais fracos dos concorrentes, aqueles com os quais estes se tenham descuidado de alguma maneira. Esta forma de ataque faz sentido quando o desafiador tem menores recursos que o desafiado. Outra estratégia de flancos é encontrar *gaps* onde o concorrente tenha falhado e desenvolver melhores produtos nesses segmentos.
- *Ataque de “Cerco”* – consiste em atacar o concorrente de todas as direcções para que ele tenha de defender todos os lados do seu negócio. Só faz sentido se o desafiador tiver maiores recursos e pense conseguir “quebrar” o concorrente rapidamente.
- *Ataque “bypass”* – é um ataque indirecto pelo qual o desafiador não pretende atacar os mercados e/ou produtos do concorrente, mas sim estende-se para outros mercados ou mesmo desenvolver produtos/tecnologias diferentes do concorrente para, na altura certa, lançar esses produtos/tecnologias e vencer os existentes.
- *Ataque de guerrilha* – normalmente é feita por empresas mais pobres a empresas maiores. Essas empresas devem estar atentos para o caso das grandes empresas quererem eliminar as pequenas.

Estratégias dos seguidores de mercado

Há empresas que não estão interessadas em atacar o líder. Muitas vezes as empresas seguidoras têm muito mais a ganhar seguindo os passos do líder do que o desafiando. Isto porque o líder de mercado faz muitos mais investimentos em investigação, formação dos consumidores, planos de marketing, etc enquanto que as seguidoras só têm que copiar, ou as vezes melhorar um pouco os produtos do líder, o que é muito menos dispendioso e, por vezes, permite a estas terem lucros próximos dos do líder. Ser seguidor não significa não ter estratégia. Estas empresas devem manter os custos reduzidos, a qualidade de produtos e serviços elevada e deve aproveitar todas as oportunidades que puder, por exemplo, novos mercados. As companhias seguidoras podem ser:

- *“Clonadoras”* – copiam o líder a todos os níveis (produtos, distribuição, publicidade, etc)
- *“Imitadoras”* – copiam algumas coisas do líder mas mantem alguma diferenciação (publicidade, embalagem, etc)
- *“Adaptadas”* – têm por base os produtos do líder, mas tentam melhorá-los e devem vender em mercados diferentes dos do líder para evitar confrontos.

Estratégia de mercados de nichos

Quase todos os sectores têm nichos de mercado, os quais são aproveitados por empresas médias e pequenas que os exploram, sem se expandirem para todo o mercado, e que conseguem ser extremamente lucrativas. O elevado lucro obtido por estas companhias deve-se a irem de encontro a necessidades dos consumidores ainda não satisfeitas, a estas empresas normalmente explorarem nichos que

consideram pouco arriscados e com potencial de crescimento e conseguem assim grandes margens, em vez de grandes volumes.

A ideia chave do mercado de nichos é a especialização. Alguns dos contextos de especialização são os seguintes:

- *Especialista de produto final* (end-user specialist) – a firma especializa-se em servir um tipo de consumidor final
- *Especialista de nível vertical* (vertical-level specialist) – a empresa especializa-se num nível do processo produtivo
- *Especialista para tamanhos de clientes* (customer-size specialist) – a companhia concentra-se em servir consumidores pequenos, médios ou grandes
- *Especialista num consumidor específico* (specific-customer specialist) – a firma especializa-se em servir apenas um grande consumidor
- *Especialista geográfico* (geographical specialist) – a empresa vende apenas numa determinada localidade ou região do mundo.
- *Especialista de produto* (product or feature specialist) – a empresa concentra a sua produção num produto ou numa linha de produtos.
- *Especialista em qualidade-preço* (quality-price specialist) – a companhia opera numa das pontas do mercado, ou seja, produtos caros e de qualidade ou produtos baratos.
- *Especialista em serviços* (Service specialist) – a empresa presta serviços que mais nenhuma fornece.

No mercado de nichos há alguns riscos como o nicho secar e desaparecer, ser atacado, etc, daí muitas das empresas que actuam neste tipo de mercado se preocupam em estar presentes em mais de um mercado de nicho por forma a terem a sua sobrevivência mais garantida.

Balanço das orientações cliente-concorrente

- *Companhias centradas nos concorrentes* – são empresas cujos movimentos são ceoncentrados nas acções e reacções dos concorrentes, passando grande parte do tempo a observar essas acções e as quotas de mercado dos oponentes. O lado bom é que a empresa está constantemente atenta ao que os seus concorrentes fazem desenvolvendo uma orientação para a “luta”. No entanto, estas firmas não dão tanta importância aos consumidores e não desenvolvem uma estratégia própria, dependendo sempre do que os concorrentes façam.
- *Companhias centradas nos consumidores* – são empresas focadas nos consumidores, por forma a oferecer valor acrescentado aos consumidores-alvo. Esta orientação propicia a observação de oportunidades e o seu aproveitamento.
- *Companhias centradas no mercado* – empresas cujas preocupações para o desenvolvimento da sua estratégia se dividem entre os consumidores e os concorrentes. Esta é uma visão mais abrangente que permite que a empresa esteja atenta ao que os concorrentes fazem, mas ao mesmo tempo preocupada, quer em servir os seus consumidores, quer em aproveitar possíveis oportunidades que surjam.

Capítulo 13

Objectivos do Capítulo

1. Definir o termo produto, incluindo core actual e a zona de valor acrescentado (augmented) do produto.
2. Explicar as varias classificações de produtos de consumo industrial ou de consumo individual.
3. Descrever as características de:
 - a. Marca
 - b. Embalagem
 - c. Labelling (Etiquetagem)
 - d. Serviços de assistência ao Produto
4. Explicar as decisões que as companhias tomam quando desenvolvem uma linha de produtos e produtos mix.
5. Elaborar uma lista de considerações que o marketers têm de ter em conta quando decidem sobre a implementação de produtos a nível internacional.

Introdução: Caso L`Oreal

O Caso L`Oreal mostra que para esta empresa os artigos de toilet e cosmética são mais do que simplesmente artigos de toilet e cosmética.

A L`Oreal vende artigos de toilet e cosmética a consumidores de todo o mundo, tendo várias marcas de shampoo, condicionadores, gel e outros artigos que são misturas cuidadosas de químicos com diferentes cheiros e cores, mas a L`Oreal sabe que quando os vende está a vender muito mais do que uma garrafa colorida ou conjunto de fragrâncias, ela vende o que o liquido pode fazer pela mulher que o usa. Muitos consumidores acreditam que o seu shampoo favorito faz mais do que simplesmente lavar, faz sentir uma sensação de bem-estar individual.

A L`Oreal investe cerca de 180 milhões de libras por ano em pesquisa e desenvolvimento, de modo a conseguir satisfazer os desejos dos exigentes consumidores. Todos os benefícios que decorram da inovação são promovidos junto dos consumidores, como a superioridade da performance da marca L`Oreal.

As marcas de cuidados capilares tem tido boas performances porque o advertising tem sido direccionado à promoção do shampoo como um prazer e não como um simples gesto de lavar o cabelo. As empresas também têm apostado no nome como um atributo importante do produto. Nomes como Sexy e Sonho de Cabelo Sensacional sugerem que o shampoo e condicionador irá fazer mais do que simplesmente lavar o cabelo.

L`Oreal tem grande preocupação com as embalagens que usa para os seus produtos. Para os consumidores, a garrafa e a embalagem são os símbolos mais tangíveis da imagem do produto. As garrafas devem transmitir sensação de conforto, terem abertura fácil e ajudar a diferenciar o produto face a outros produtos nas prateleiras das lojas. Assim, quando uma mulher compra um produto L`Oreal compra muito mais do que um simples fluído. A imagem do produto, as promessas, as sensações, o nome e a embalagem tudo isso, faz parte do "total product".

O que é um produto?

Um par de sapatilhas, um camião, um telemóvel, umas ferias no Clube Med e uma consulta médica, tudo isto são produtos.

Produto inclui mais do que bens tangíveis. Produto, definido de uma forma mais ampla, inclui objectos físicos, serviços, pessoas, lugares, organizações, ideias ou um mix destas variáveis. Serviços são produtos que consistem em actividades, benefícios ou satisfação que são oferecidos para venda e que não resultam na propriedade de nada.

Os produtos podem ser vistos em três níveis:

Core product

Actual product
augment product

Core product consiste na resolução do problema que os consumidores tinham e que desaparece com a compra do produto. Os marketers quando desenham um produto devem primeiro definir os principais benefícios que o produto trará ao consumidor.

Depois, deve-se construir o plano do **actual product** (à volta do core product) com as seguintes características:

- nível de qualidade
- principais características (features)
- estilo
- marca
- embalagem

Por último, o plano de desenvolvimento do produto deve construir o **augmented product** (à volta do core e do actual product).

Assim, do augmented product fazem parte:

- serviço pós-venda
- distribuição
- vendas a crédito
- garantia
- instalações

Por parte dos consumidores há cada vez mais sensibilidade para o "total product". Actualmente, a competição está bastante concentrada em torno do augmented product. As empresas de sucesso adicionam benefícios aos seus produtos de forma a que isso se traduza num aumento da sensação de prazer para os consumidores e que conseqüentemente, faça aumentar os lucros à empresa.

Classificação de produtos

Os produtos podem ser classificados de acordo com a sua durabilidade e tangibilidade.

Produtos não-duráveis (ou perecíveis) bens consumidos rapidamente e usados em poucas vezes, como por exemplo, produtos alimentares.

Produtos duráveis bens usados por períodos mais longo (anos), como por exemplo, automóveis, frigoríficos e mobiliário.

Segundo o tipo de cliente que consome o bem, os produtos e serviços podem ser divididos em:

consumer product são produtos comprados pelos consumidores finais para consumo pessoal, como:

Convenience products são bens e serviços, que o consumidor compra com bastante frequência, com o mínimo de comparação, de baixo preço e disponíveis num grande numero de estabelecimentos. Podemos ainda dividir esta categoria em três sub-categorias:

Staples – bens de primeira necessidade (pão, leite, água, etc.)

Impulse goods - bens comprados com pouco planeamento (revistas, chocolates)

Emergency goods – bens comprados por necessidade urgente (chapéu de chuva num dia de tempestade)

Shopping products são bens que são comprados com menor frequência, passando mais tempo o consumidor à procura de informação sobre:

- Nível de adequação do bem à necessidade do consumidor
- Nível de qualidade
- Preço
- Estilo

Speciality products - bens em que a marca é importante e que os consumidores fazem alguns sacrifícios para consumirem um bem de determinada marca.

Unsought products - bens que o consumidor não conhece ou se conhece não pensava comprar. Exemplos de este tipo de produto são: seguros de vida e alarmes de segurança de casas. Este tipo de bens devido à sua especificidade requerem muito esforço ao nível do advertising.

Estes produtos 4 tipos diferentes de produtos diferem na forma como os consumidores o compram e na forma como é feito o marketing.

industrial product - bens que são comprados para ser incorporados no processo produtivo.

Existem três tipos de produtos industriais:

- *Materiais e componentes* - produtos que vão ser incorporados no processo de produção
- *Bens de Capital* - são todos os utensílios que ajudam no processo de produção (não são incorporados). Exemplos: edifícios, equipamento informático, geradores, etc.
- *Abastecimento/ Fornecimento e Serviços* - são bens que também não se incorporam no produto final. Exemplos de *Fornecimento*: energia, óleo, papel e Exemplos de *Serviços*: serviços de manutenção e reparação (jardinagem, limpeza de janelas, reparação de computadores)

A principal diferença entre **consumer product** e **industrial product** está na finalidade com que o produto é comprado.

Organizações, Pessoas, Lugares e Ideias

Marketing Organizacional consiste na promoção de um conjunto de actividades que tem como objectivo criar, manter ou mudar a atitude e o comportamento de um segmento de clientes em relação à organização.

Dentro do Marketing Organizacional existe *corporate image advertising*, que consiste numa das mais importantes ferramentas que as organizações usam para se afirmarem no mercado. Exemplo do *corporate image advertising*, é por exemplo a IBM, que quer ser conhecida como "E-Business Solutions".

As pessoas também pode ser pensadas como um produto. *Marketing Pessoal* consiste na promoção de um conjunto de actividades que tem como objectivo criar, manter ou mudar a atitude e o comportamento em relação a determinada pessoa. Apresentadores de televisão e desportistas, são exemplos de grupos de pessoas que usam o *Marketing Pessoal* para promover as suas carreiras e aumentar o impacto da sua imagem e consequentemente aumentar o retorno financeiro da sua actividade profissional.

Marketing de Lugares (de cidades, países, regiões, etc.) consiste na promoção de um conjunto de actividades que tem como objectivo criar, manter ou mudar a atitude e o comportamento em relação a um lugar particular. Um exemplo de *Marketing de Lugares* são os gabinetes que existem em muitos países, para atrair turistas e investimento directo estrangeiro, através da publicitação de vantagens para os investidores que escolham determinada zona, para implementar uma nova fábrica.

Ideias é algo que também se pode fazer marketing. Aliás, todo o marketing é baseado numa ideia. O aspecto que vamos ver se forma mais particular é o *Marketing Social* (por exemplo, campanhas publicas de prevenção para reduzir o tabagismo, preservação e limpeza do meio - ambiente, etc.). O *Marketing Social* inclui uma área muito mais vasta do que a simples advertising.

Decisões individuais de Produto

Ao nível das decisões individuais de Produto, os principais aspectos a ter em atenção são:

- Atributos (características) do Produto
- Marca
- Embalagem
- Labelling (rótulos, informação externo do produto)
- Serviços de suporte do produto (exemplo: serviço pós-venda, linha telefónica de apoio ao cliente, etc.)

1. Atributos (características) do Produto

Desenvolver um produto implicar definir os benefícios que esse produto vai oferecer. Esse benefícios vão ser comunicados e entregues através de características tangíveis dos produtos, tais como, *qualidade, principais características (features), estilo e design*.

Qualidade do Produto

A qualidade tem duas dimensões: *nível e consistência*.

No desenvolvimento de um produto, a primeira coisa que o marketer tem que fazer é escolher o nível de qualidade do produto, que melhor se vai adequar ao mercado em que se pretende posicionar. Assim, aquilo que é importante definir, é que a qualidade do produto seja adequado ao tipo de clientes que pretende satisfazer. Deste modo, quando se define o nível de qualidade, tem de se ter em atenção aspectos como: *durabilidade, precisão e fácil de manusear e reparar*. A qualidade deve ser mensurável em termos da percepção dos consumidores. Altos níveis de qualidade podem significar altos níveis de consistência. Neste caso, qualidade de produto significa *qualidade em conformidade*, sem defeitos e consistente na procura de satisfazer o mercado alvo que se propõe atingir. Um exemplo desta situação é o caso da Nissan e a Rolls-Royce. A Nissan não tem a mesma performance que a Rolls-Royce mas consegue de uma forma consistente responder as necessidades e aos níveis de expectativas do mercado alvo que procura satisfazer.

Outro aspecto que se tem dado particular ênfase é o Gestão para a Qualidade Total (*Total Quality Management*), que consiste num programa que tem como objectivo para aumentar constantemente a qualidade do produto e do respectivo processo de produção, em todas as suas fases. Começando por ter como objectivo a redução dos defeitos do produto, o ultimo objectivo da implementação do TQM é aumentar os níveis de satisfação do cliente e o valor do produto. Cada vez mais, programas de TQM significam aumentar os níveis de satisfação do cliente e introduzir programas de fidelização de clientes.

Características fundamentais (features) do Produto

Características fundamentais (*features*) são a forma de as empresas se diferenciarem face aos seus concorrentes. Uma das formas de ganhar posição face aos concorrentes é introduzir melhorias no produto e dessa forma acrescentando

valor e respondendo às necessidades dos clientes, a antes que os concorrentes o façam. As empresa devem estar atenta às características que são mais valorizadas pelos clientes, contudo, cada característica que a empresa pense em introduzir tem de ser analisada por duas componentes: *valor para o consumidor* e *custos para a empresa*. Características que os consumidores valorizem bastante, de forma a cobrir o aumento de custos que a empresa irá ter, vale a pena ser adoptado caso. Se a característica que se pensa em introduzir não for muito valorizada pelos consumidores não vale a pena em investir.

Estilo e design do Produto

Outra forma de adicionar valor ao cliente é através do design do produto. Algumas organizações incorporaram o *estilo* e *design* na sua cultura organizacional. Todavia, existem muitas organizações que não têm sensibilidade para o design dos seus produtos, o que faz com que os seus produtos tenham um *design* comum ou mesmo mau, aos olhos dos consumidores. *Design* é um conceito mais lato do que *estilo*. *Estilo* simplesmente descreve a aparência de um produto. Ao invés do *estilo*, *design* é algo que faz parte do "coração" do produto. Um produto com bom *design* contribui tanto para a utilidade como para o aspecto. À medida que a competição se vai tornando mais feroz, o *design* é uma "arma" importante para a diferenciação e posicionamento do produto. Um produto com bom *design* consegue atrair atenção, aumentar a sua performance, diminuir custos e ainda criar uma forte vantagem competitiva no mercado alvo que pretende servir.

2. Marca

Os consumidores vêm a marca como uma importante parte do produto. A marca é algo que pode adicionar valor ao produto.

O que é a Marca?

A marca é o nome, símbolo, signo, termo ou combinações destes elementos que são usados para identificar os bens ou serviços para um grupo de clientes e também para se diferenciar dos concorrentes.

As marcas muitos conhecidas tem aquilo que se designa de consumer franchise – grande fidelização de clientes, isto é, um número elevado de consumidores procuram essas marcas e recusam produtos substitutos, mesmo que esses sejam mais baratos.

A marca pode transmitir uma mensagem composta por 4 níveis:

Características: a marca deve primeiro preocupar-se com as características do produto, como por exemplo, a durabilidade, fiabilidade, etc.

Benefícios: os clientes não compram características, compram benefícios. Contudo, benefícios têm de ser traduzidos em aspectos materiais e psicológicos para que o consumidor compre o produto.

Valores: a marca deve dizer alguma dos valores dos consumidores.

Personalidade: a marca projecta uma personalidade. A marca atrai as pessoas que a sua imagem seja condizente com a imagem da marca.

Valor da Marca

O valor da marca pode ser devido a:

- importância
- preferência
- lealdade

A empresas mais poderosas têm marcas com grande valor. O valor da marca baseia-se lealdade dos consumidores à marca, importância do nome, qualidade percebida e outros activos como patentes, marcas comerciais e canais de distribuição. O valor de uma marca consiste num importante activo de qualquer empresa. Marcas muito poderosas tem a vantagem de terem consumidores leais e que atribuem grande importância à marca e dessa forma, as empresas incorrem em menores custos de marketing face ao proveitos. Uma marca conhecida, oferece à

empresa algumas defesas contra a estratégia de baixar preços por parte da concorrência.

Para manter o valor da marca, a empresa não pode deixar de investir em investigação e desenvolvimento, no advertising e no serviço ao cliente, pois os consumidores estão cada vez mais existentes.

Por último, é importante não esquecer que por detrás de uma marca poderosa e bem sucedida estão um conjunto de pessoas leais à marca. Assim, é fundamental que o plano de marketing se desenvolva no intuito de promover uma cada vez maior fidelização do cliente à marca e pelo maior período de tempo possível.

Produto com ou sem marca

É uma decisão importante que a empresa tem pela frente.

Hoje em dia, quase todos os produtos têm marca. Contudo, existem ainda alguns produtos sem marca, como os "genéricos", que são mais baratos face aos produtos da mesma gama. Todavia, esta diferença de preço só existe porque os "genéricos" são produzidos com produtos de menor qualidade, tem menos custos de embalagem e de advertising.

As vantagens das empresas que apostam em colocar marca nos seus produtos:

- a marca significa para o cliente alguma coisa sobre a qualidade do produto
- a marca aumenta a eficiência nas lojas
- a marca ajuda a chamar atenção os consumidores para novos produtos que os beneficiem

As empresas retalhistas têm diversas vantagens em comercializar produtos de marca:

- maior facilidade no pedido de encomendas e de possíveis reclamações
- produtos de marca fazem com que os retalhistas consigam atrair um numero de clientes mais rentáveis e leais.
- produtos de marca ajudam a segmentar o mercado.

Produtos de marca têm também benefícios para a sociedade e para os consumidores:

- produtos de marca também significa inovação, de forma a que as empresas protegerem das imitações dos concorrentes.
- a marca também ajuda os retalhistas, pois possibilita-lhes o acesso a mais e melhor informação.

Escolher o nome da marca

Escolher o nome ideal é um componente fulcral do processo de marketing.

As qualidades desejáveis para o nome de uma marca são:

- deve sugerir alguma coisa sobre a qualidade e benefícios do produto
- deve ser fácil de pronunciar, reconhecer e de lembrar
- deve ser um nome único, diferente de qualquer nome de outras marcas
- deve ser de fácil tradução
- deve ser possível registar e patentear esse nome

"Patrocinador" da Marca

O produtor tem quatro formas de "patrocinar" uma marca:

1. *Marca do Produtor* – o produtor criou e é dono da marca
2. *Marca Privada* – o produtor vendeu a marca a um intermediário (geralmente, retalhistas)
3. *Marca licenciada* – significa que o produtor concedeu a licença de exploração de uma marca a uma empresa, mas tendo essa empresa que pagar royalty e outras despesas.
4. *Co-brand* – que consiste no uso de uma marca, por duas companhia diferentes, no mesmo produto.

Estratégia da Marca (ver o quadro da página 478)

Quanto à estratégia da marca, a empresa tem quatro opções:

- *Line extension* – uma marca lança produtos com formas, tamanhos e cheiros diferentes, no mercado onde já está presente
- *Brand extension* – uma marca lança-se mercado novo, com a mesma marca mas com produto diferente
- *Multibrands* – novas marcas mas no mesma categoria de produto
- *New brands* – novas marcas em novos produtos

Line extension acontecem quando uma empresa, sob a mesma marca, introduz no mercado, novos produtos apenas com diferença ao nível do tamanho, forma, cheiro e embalagem. As empresas introduzem esta estratégia para ir de encontro aos desejos dos consumidores de variedade, rentabilizar o excesso de capacidade instalada e para ocupar algum segmento que não estava até então presente.

Todavia, esta estratégia tem os seus riscos:

- ✓ **a nome da marca pode perder a sua especificidade**
- ✓ pode causar confusão e frustração ao consumidor
- ✓ muitas da Line extension acarretam muitos custos de promoção e desenvolvimento e que depois não conseguem ser rentáveis, pois não vendem o suficiente

Brand extension é uma estratégia de uma marca introduzir um produto novo ou modificado num novo mercado. As vantagens desta estratégia são:

com brands extension a empresa consegue aumentar a quota de mercado e aumentar a eficiência do advertising

uma marca que tenha boa reputação no mercado, quando introduz um novo produto, tem mais possibilidades de sucesso, pois as pessoas já conhecem a marca.

com a utilização da mesma marca nos novos produtos, a empresa também está a poupar dinheiro ao nível do investimento em advertising.

Contudo, existe alguns riscos:

de o novo produto não ser apropriada à marca, isto é, imagine-se a Cadbury (empresa de chocolates) lançar-se no mercado da comida de cão.

quando a empresa se lança em mercados radicalmente diferentes do seu core business e desta forma perdendo associação positiva de marca.

diluição da imagem da marca – acontece quando os clientes já não associam a marca com um produto específico.

Multibrands

A estratégia multimarcas consiste num grupo de marcas na mesma categoria de produto, permitindo uma melhor segmentação do mercado, tendo cada marca características e benefícios específicos, permitindo uma melhor diferenciação dos clientes. Dentro da estratégia multibrands existem várias estratégias:

range branding – a empresa desenvolve marcas diferentes para famílias de produtos

corporate branding – a empresa coloca o nome da marca em todos os produtos

Company and individual branding – a empresa tem um nome e cada produto tem a sua própria marca.

New brands

Algumas empresas apostam na criação de novas marcas pois a marca que actualmente usam pode não ser adequada ao novo produto e ao segmento que pretendem alcançar.

Existe um problema em várias empresas, que é o excesso de marcas. Como os recursos são escassos e os accionistas cada vez mais exigentes com a gestão, as empresas têm vindo adoptar a estratégia de abdicar das marcas de que não são rentáveis, concentrando os seus esforços nas marcas que conseguem ser numero 1 ou 2 no seu segmento.

Reposição da Marca

Por vezes, é necessário reajustar a posição da marca no mercado onde está inserida.

Este reposicionamento pode passar por alterações no produto e/ou imagem. O reposicionamento da marca pode ser mais radical devido a uma alteração brusca das necessidades dos consumidores e/ou de concorrentes mais agressivos.

3. Embalagem

A actividade de embalagem consiste na actividade de design e produção de recipientes para o produto. A componente dos rótulos (*Labelling*) faz parte das embalagens.

A embalagem tem um papel importante:

- Tentar atrair atenção dos consumidores
- Descrever as características do produto que contém
- Reforça o posicionamento do produto
- A inovação de novas embalagens pode dar vantagem comparativa face aos concorrentes

4. Labelling (rótulos)

Os rótulos podem ter várias funções:

- ❖ Identificação do produto
- ❖ Descrever o produto
- ❖ Promover as vendas

5. Serviços de suporte ao Produto

Serviços de suporte ao produto é uma componente do augmented product, isto é, são serviços que a empresa presta com o objectivo de fidelizar o cliente e aumento do valor do produto. Estes serviços estão cada vez mais generalizados pois após imensos estudos, concluiu-se que fica mais barato e é mais rentável para a empresa fidelizar clientes do que estar sempre a atrair novos ou recuperar clientes. Quando a empresa decide sobre a introdução de um serviço tem de analisar a importância desse serviço para a empresa e se é capaz de satisfazer as necessidades dos consumidores. Outro aspecto importante é que a introdução desse serviço tem de agradar os consumidores mas também tem de significar uma maior rentabilidade (aumento de lucros).

6. Decisões sobre o Produto e a responsabilidade social

Os marketers quando decidem sobre a introdução ou remoção de um produto é importante que tenham em conta aspectos como:

- a. A opinião pública
- b. A opinião do órgão regulador
- c. A qualidade e segurança do produto
- d. As garantias que oferece

Os governos e as autoridades de regulação da concorrência, estão cada vez mais atentas a processos que originem posição dominante no mercado, isto é, manobras por parte das empresas que diminuam a concorrência.

Existe um aspecto muito importante, que faz parte da responsabilidade social, que consiste do dever das empresas respeitarem as patentes, isto é, não andarem a concorrer através da falsificação de produtos de outras empresas.

7. Decisões sobre a Linha de Produtos

Uma linha de produtos consiste num grupo de produtos que estão intimamente relacionados devido à sua funcionalidade, ao grupo de pessoas que os consomem, aos locais onde são vendidos e ainda aos preços.

Decisões sobre o número de produtos que a linha deve ter

O número de produtos que a linha deve ter depende dos objectivos e dos recursos que a empresa disponha. Existem dois tipos de abordagem:

- Empresas que querem estar posicionadas num grande número de mercados, tendo como objectivo alcançar grandes quotas de mercado e com estratégia de crescimento – adoptam grandes linhas de produtos
- Ao invés, empresas que procuram rentabilizar os seus investimentos num curto espaço de tempo – geralmente adoptam uma estratégia mais selectiva de produtos.

Existem três estratégias ao nível dos crescimento da linha de produtos:

- Downward stretch – consiste numa estratégia adoptada pela companhias que estão presentes no mercado de nível acima e que se expande para mercado com preços mais baixos
- Upward stretch – é uma estratégia que as empresas presentes em mercados de preços baixos adoptam para ganharem prestígio, aumentarem as margens dos seus negócios e para ganhar quota de mercado face à concorrência.
- Two-way stretch – companhias que se encontram posicionadas a “meio” do mercado e que adoptam estratégias de entrada em produtos com preços baixos e altos.

Estratégia de preenchimento – consiste em aproveitar a linha de produtos apenas juntando alguns itens, com o objectivo de aumentar a rentabilidade, aproveitar o excesso de capacidade instalada, satisfazer os consumidores e posicionando-se em mercados em que os concorrentes ainda não estavam presentes.

Decisões ao nível do Produto Mix

Algumas empresas podem oferecer não uma, mas várias linhas de produtos.

A estratégia do produto mix de uma empresa tem quatro componentes:

- Tamanho
- Diversidade
- Profundidade
- Consistência

Decisões de Produto a nível Internacional

A estratégia a nível de produto é cada vez mais complexa, quer a nível do mercado doméstico, quer do mercado internacional, sobre assuntos como a linha de produtos, o produto mix, a marca, embalagem e os serviços de suporte ao produto. Estas decisões devem ser tomadas não só tendo em conta as necessidades dos clientes e as estratégias dos concorrentes mas ainda tendo sensibilidade com questões como as leis e institutos de regulação e todo a envolvente ao produto.

Capítulo 16

Factores que influenciam o preço:

- INTERNAMENTE:

- Marketing objectives: quanto maior for a clareza no que diz respeito aos objectivos da empresa maior será a facilidade em estabelecer o preço.
 - Tipos de objectivos: survival, profit maximisation, market-share maximisation, product-quality leadership.
 - Marketing-mix strategy: Preço é uma das ferramentas do MKT-Mix. Decisões nas restantes ferramentas vai alterar o preço. O preço é muito importante pois ajuda a definir o posicionamento do produto. O marketer deve ter em consideração o MKT-Mix no seu total para determinar correctamente o preço. Se o produto não posicionado através do factor preço, então as decisões sobre qualidade, promoção e distribuição vão fortemente afectar o preço. Se o produto for posicionado através do factor preço, então as decisões sobre as restantes variáveis vão ser fortemente afectadas pelo preço. Na maioria dos casos, as empresas tem em consideração todos os factores.
 - Custos: Definem o chão do preço. O preço deverá cobrir os custos de produzir, distribuir e vender o produto, permitindo um lucro pelo esforço e risco. Os custos são muito importantes, quanto mais baixos forem maior será o lucro.
 - Organisational Considerations: A empresa deve definir quem é que dentro dela decide o preço. Em pequenas empresas são os gerentes de topo que o definem. Em grandes empresas são os gestores de produto que definem. Em empresas industriais, os vendedores tem uma margem de negociação para chegarem a acordo com o vendedor.
- EXTERNAMENTE:
- O mercado e a procura: Assim como os custos limitam o valor mínimo dos preços, o mercado e a procura limitam o valor máximo para o preços.
 - Diferentes tipos de mercado:
 - Concorrência perfeita: nem vendedores nem compradores podem influenciar preço.
 - Conc. Monopolística: Os vendedores conseguem diferenciar os seus compradores criando assim uma diferenciação entre clientes.
 - Oligopólio: Poucos vendedores que são muito sensíveis a mudanças de preço e de estratégia entre si.
 - Monopólio Puro: Só há um vendedor
 - Diferentes percepções do preço e valor por parte do cliente:
 - O consumidor é quem no final avalia se o preço cobrado é o justo ou não
 - As decisões devem ser tomadas tendo em consideração a orientação do consumidor.
 - Ter consciência da troca entre valor por dinheiro
 - Marketers devem entender as percepções dos consumidores e as razões que os levam a comprar o produto
 - Análise da relação preço-procura:
 - Cada preço cobrado corresponde a uma dada procura
 - Mas também se deve ter em conta os outros factores, pois pode ser que aconteça que se aumenta a publicidade de um produto e baixe-se o preço desse mesmo produto, e a procura aumenta, não se saberá se foi devido à baixa no preço ou à publicidade.
 - Elasticidade Preço-Procura:
 - Mede a sensibilidade da procura a mudanças no preço

- Influência de Preços nos lucros:
 - Aumento do volume de vendas é força por detrás da actividade de marketing
 - Aumento das vendas mostra o sucesso do crescimento da empresa
 - Aumento da quota de mercado mostra sucesso competitivo
 - Se as vendas não acompanham a produção os consumidores ficarão insatisfeitos
 - É útil para que se possa comparar o negócio ao longo do tempo.
 - Custos, Preços e oferta dos Concorrentes
 - Outro factores:
 - Envolvente externa
 - Condições económicas
 - Inflação
 - Taxa de inflação
 - Medidas governamentais
 - Medidas sociais
- A empresa pode optar por três estratégias de preço:
 - Cost-based approach, cost-plus pricing, break-even analysis and target profit pricing
 - Value-based approach, value-based pricing
 - Competition-based approach, going-rate, sealed-bid pricing or auctions.

Capítulo 17

Estratégias de definição de preços

Introdução

Neste capítulo vão ser analisadas estratégias de definição de preços para:

- Produtos novos
- Product-mix
- Diferentes tipos de consumidores

A) Estratégias de preços para produtos novos

A estratégia de preço a usar pela empresa depende da fase de vida do produto.

Quando o produto é novo, podemos estar perante duma das seguintes situações:

- Produto que é semelhante a outros existentes no mercado; ou
- Produto inovador que está protegido por uma patente.

1) Se a empresa estiver a introduzir um produto semelhante a outros já existentes, está perante um problema de posicionamento. A empresa tem de decidir qual o nível de qualidade que o produto vai ter, bem como o que o preço que vai ter:

		Preço		Qualidade
		High	Low	
High	Premium Strategy	Good-value Strategy		
Low	Overcharging Strategy	Economy Strategy		

A estratégia Good-value é uma maneira de "atacar" o líder de preços do mercado. Os consumidores entre dois produtos de elevada qualidade preferem aquele que é mais barato, excepto se comprar o mais caro representar status.

A estratégia Overcharging só faz sentido se a vida do produto for curta, já que se define um preço que é superior à qualidade do produto. Deste modo, no médio/longo prazo, os clientes vão parar de comprar o produto e até aconselhar os outros a não comprar.

2) Se a empresa introduzir um produto inovador e protegido por uma patente apenas tem de decidir entre duas estratégias possíveis:

- Market-Skimming price
- Market penetration price

a) Market-Skimming price

Muitas empresas quando lançam um produto inovador definem um preço muito alto e vão baixando aos poucos e poucos. Assim vão cobrindo todos os segmentos de mercado.

Ao início, quando o produto acaba de surgir, o preço é bastante alto, o que faz com que apenas paguem esse preço as pessoas que querem o produto agora (para a empresa significa poucas vendas mas muitos rentáveis).

Mais tarde, aqueles que não se importam de esperar para ter esse produto, podem não comprar mais barato.

b) Market-penetration pricing

Por outro lado, as empresas, podem ao início, definir um preço baixo de modo a penetrarem o mercado de forma rápida e eficaz, conquistando uma elevada quota de mercado. Assim, vai-se verificar um grande volume de vendas que vai originar uma redução de custos, que por sua vez vai permitir baixar o preço ainda mais.

Contudo, para esta estratégia ser bem sucedida, o mercado tem de ter as seguintes características:

- O mercado tem de ser sensível ao preço, fazendo com que o preço baixo afaste a concorrência; e
- Os custos de produção e distribuição têm de descer quando o volume de vendas aumenta.

B) Estratégias para Product-mix

Quando a empresa vende mais do que um produto, pode definir preços que maximizem o lucro originado pelo conjunto de produtos, em vez de olhar para cada produto individualmente.

O Livro destaca 5 tipos de situações:

- Product Line Pricing
- Optimal Product Pricing
- Captive Product Pricing
- By-Product Pricing
- Product-Bundle Pricing

a) Product Line Pricing

Muitas empresas desenvolvem linhas de produtos semelhantes mas com níveis de qualidade diferentes.

O preço a atribuir a cada produto vai depender dos seus custos associados, das necessidades dos consumidores e dos preços da concorrência.

Se a diferença de preços entre dois produtos da mesma marca for reduzida, normalmente os consumidores preferem o que têm qualidade superior (é o que acontece, por exemplo, com as pipocas no cinema, onde por mais €0,2 se compra o pacote maior). Esta situação é mais lucrativa para a empresa caso a diferença dos custos entre os produtos seja inferior à diferença de preço.

Se por outro lado, a diferença de produto for grande, os consumidores preferem, geralmente, o produto de gama inferior

b) Optional-Product Pricing

Acontece quando se vende para além do produto principal (baixa qualidade), vendem-se também acessórios que o tornam de alta qualidade.

O produto principal é relativamente barato, enquanto que os acessórios são caros.

Ex.: Carro e os seus extras (ar condicionado, vidros automáticos, etc)

c) Captive-Product Pricing

Quando uma empresa vende produtos complementares, sem os quais não faz sentido ter o principal, recorre normalmente a captive-product pricing.

È definido um preço baixo para o produto principal e um preço alto para os restantes produtos. Exemplo disso são as Gillettes, que têm um preço reduzido, enquanto que as lâminas têm um preço elevado.

d) By-Product Pricing

By-products são desperdícios ou refugos originados em produção industrial.

Se os by-products não tiverem valor para a empresa, e mandá-los fora implica custos, o custo do próprio produto principal vai aumentar.

Uma empresa ao recorrer a by-product pricing vai procurar um mercado para estes produtos e vai aceitar qualquer preço, desde que cubra os custos implicados. Esta situação permite reduzir o preço do produto principal.

e) Product-Bundle Pricing

Uma empresa está a recorrer a Product-Bundle Pricing, quando vende um cabaz dos seus produtos a um preço mais baixo daquele que seria praticado caso fossem vendidos separadamente.

Esta situação, por um lado, promove a compra de produtos que normalmente não são comprados. Por outro lado, os cabazes permitem vender mais produtos do que o consumidor realmente quer comprar.

Ex.: Menus nos Restaurantes

C) Price-Adjustment Strategies

Muitas empresas praticam preços diferentes para diferentes tipos de consumidores. O Livro destaca 7 tipos de estratégias a adoptar:

- Discount and Allowance Pricing
- Segmented Pricing
- Psychological Pricing
- Value Pricing
- Promotional Pricing
- Geographical Pricing
- International Pricing

a) Discount and Allowance Pricing

Muitas empresas fazem descontos de preço a clientes que paguem antecipadamente, que compram grandes quantidades, ou que compram fora da época alta.

Além dos descontos, é possível fazer trade-in allowance que consiste em reduzir o preço de venda quando o consumidor devolve um produto já usado.

b) Segmented Pricing

Consiste em definir preços diferentes para segmentos de mercado diferentes. Segmented Pricing pode adoptar várias formas:

- Customer Segmented Pricing => Pessoas diferentes pagam preços diferentes para exactamente o mesmo produto/serviço.

Ex.: Nos museus há preços para crianças, adultos e idosos.

- Product-Form Pricing => Consiste em vender versões diferentes do mesmo produto a preços diferentes, independentemente do custo de produção. Note-se que a qualidade dos produtos é diferente.

Ex.: Leitores de DVD. Modelos superiores têm preços superiores.

- Location Pricing => Produtos iguais em sítios diferentes são vendidos a preços diferentes, mesmo que os custos de distribuição sejam iguais.

Ex.: O preço dos bilhetes de teatro é diferente para os lugares de trás e para os lugares da frente.

- Time Pricing => Preços variam com a época, com o dia ou até com a hora, dependendo das necessidades dos consumidores.

Ex.: Chamadas de telefone mais baratas à noite

c) Psychological Pricing

As pessoas associam os preços à qualidade. Deste modo, é frequente que os produtos caros sejam associados a mais qualidade do que realmente têm.

Esta situação torna-se mais relevante em produtos de que há pouca informação, por exemplo as bebidas alcoólicas.

Além disso, as pessoas têm preços referência para os vários tipos de produto. Deste modo, uma empresa pode igualar o preço do seu produto ao de outros, para que seja visto pelos consumidores como um produto da classe desses.

Outro ponto referente ao efeito psicológico dos preços é usar preços como €999, em vez de €1000, pois as pessoas associam o €999 à classe dos €900. Por outro lado, o €1000 sugere qualidade, enquanto que o €999 sugere regateio.

d) Promotional Pricing

Definir, temporariamente, o preço abaixo do preço justo, e às vezes até abaixo dos custos. Esta situação pode ter vários objectivos, por exemplo:

- Reduzir o preço de alguns produtos para atrair pessoas à loja.

Ex.: Supermercados

- Reduzir o preço fora da época alta para atrair de novo as pessoas.

Ex.: Saldos após Natal

e) Value Pricing

Consiste em determinar o preço de acordo com as condições económicas dos consumidores. As empresas procuram cada vez mais oferecer produtos com boa qualidade a preços baixos. Em muitos casos, isto envolve a introdução de produtos semelhantes mas mais baratos (ex: menus do McDonald's) ou então redesenhar marcas existentes de modo a oferecer mais qualidade a um determinado preço ou a mesma qualidade a um preço mais baixo.

f) Geographical Pricing

As empresas que actuam a nível internacional têm de decidir qual o preço a cobrar nas diferentes áreas geográficas em que operam (cidades, países) preço de acordo com a localização geográfica dos consumidores. Deverá uma empresa correr o risco de perder os consumidores que se encontram mais distantes porque

aplicam um preço maior? Ou deverá a empresa aplicar o mesmo preço para todos os consumidores, não tendo em conta a localidade?

Estratégias existentes para a definição do preço:

- Free on Board Origin Pricing

Os consumidores pagam os custos de transporte da fábrica até à sua casa. É talvez a estratégia mais justa é desfavorável aos consumidores que vivem mais longe da empresa porque os custos de transporte se tornam mais caros.

- Uniform-delivered Pricing

A empresa pratica o mesmo preço para todos os consumidores. Este preço é a soma do preço normal do produto e a média dos custos de transporte de todos os consumidores. Esta estratégia torna-se, assim, mais cara para os consumidores localizados mais perto da empresa porque não pagam o custo de transporte certo (pagam a média que é superior) e mais barata para os consumidores mais distanciado (pagam a média dos custos de transporte que é inferior ao preço que na realidade deveriam pagar).

Deste modo, os consumidores localizados mais perto da empresa que pagam em preço injusto preferem comprar o produto às empresas que adoptaram a estratégia Free on Board. Por outro lado, a empresa que aplica esta estratégia tem mais hipóteses de ter sucesso nos mercados mais distantes do que as empresas que tenham outra estratégia.

Esta técnica apresenta vantagem de ser muito fácil de administrar e permite que a empresa faça publicidade ao preço de acordo com cada país.

- Zone-Pricing

Esta estratégia consiste na divisão do mercado total em 2 ou mais zonas: para cada zona o consumidor paga um determinado preço; para as zonas mais distantes os consumidores pagam o preço mais elevado.

A desvantagem é que na mesma zona, os consumidores que vivem mais perto da empresa pagam mais do que deviam porque pagam parte dos consumidores que vivem mais longe.

- Basing-Point Pricing

A empresa escolhe uma cidade-base (basing point) e todos os consumidores pagam os custos de transporte da cidade-base até a sua casa. Note-se que a cidade onde a empresa fabrica e comercializa o produto não tem qualquer interesse. Nesta estratégia a empresa aumenta o preço dos consumidores que vivem perto da fábrica e diminui aos que vivem mais longe.

Hoje em dia, este método é pouco usual. Algumas empresas escolhem múltiplas cidades-base de modo a serem mais competitivas.

- Freight-absorption pricing

A empresa paga a totalidade ou grande parte dos custos de transporte de modo a ser mais competitiva. Esta estratégia é usada em situações de "penetração no mercado" (matriz ansoff) e quando os mercados são muito competitivos e a empresa necessita de se distinguir das outras.

g) International Pricing

O preço que uma empresa deve definir para um determinado país depende das condições económicas, da concorrência, leis e regulamentos, e das preferências dos consumidores. Na definição do preço os custos também têm um papel importante, principalmente os custos que as empresas suportam para vender nos mercados mais longe. Estes custos são de transporte, custos de modificar o produto consoante as preferências dos consumidores que varia de país para país, custos com o seguro do produto, tarifas e taxas e os custos associados às taxas de câmbio.

D) Price Changes

Por vezes, as empresas deparam-se com situações que necessitam de alterar o preço ou responder a alterações de preços por parte dos concorrentes. Em alguns casos, as empresas podem achar conveniente aumentar ou diminuir o preço. Em ambos os casos, a mudança deve antecipar a possível reacção do consumidor e concorrentes.

As situações que podem originar diminuições nos preços são os excessos de produção, a constante diminuição da quota de mercado (tentativa de recuperá-la) e as estratégias de baixos preços definidas pelas empresas que acabam de entrar num mercado e querem ser líderes rapidamente.

Por outro lado, muitas empresas já tiveram que aumentar os preços. Fazem isto sabendo que os consumidores e os dealers podem reagir negativamente ao preço colocado. Mas um aumento de preços bem gerido pode aumentar muito as receitas. A situação mais normal que origina o aumento nos preços é o aumento nos custos de produção. Também uma over-demand pode levar a um aumento dos preços porque se a empresa não tiver capacidade para fornecer todos os consumidores, pode aumentar o preço. A empresa deve encontrar soluções para evitar as subidas dos preços, como por exemplo, diminuir o tamanho do produto (menos custos), remover algumas características aos produtos como as embalagens, substituir ingredientes menos caros.

Quando os preços aumentam ou diminuem nem todos os consumidores interpretam da mesma maneira. Por exemplo se a Sony diminuir os preços nos DVD podemos pensar que talvez os DVD's vão ser substituídos por uma tecnologia melhor ou que baixaram os preços porque não vendiam nada. Por outro lado, se os preços aumentarem pode-se concluir que são uns DVD's de uma qualidade superior.

Mas uma empresa quando varia os seus preços também tem que estar atenta às reacções das empresas concorrentes. Neste caso, as empresas concorrente, tal como os consumidores também podem interpretar as variações dos preços de formas diferentes. Podem pensar que a empresa quer aumentar a sua quota de mercado ou que a empresa esteja numa fase de insucesso.

COMO É QUE UMA EMPRESA DEVE RESPONDER A ALTERAÇÕES NOS PREÇOS?

A empresa tem de analisar as razões que levaram os concorrentes a mudar os preços, se é permanente ou temporário, se vai haver uma resposta das outras empresas, qual a reacção do consumidor...

A empresa tem de dar uma resposta rápida às alterações nos preços e isto implica já ter planos para uma eventual subida ou descida dos preços.

Resposta possíveis a uma descida nos preços:

- Reduzir o preço
- Aumentar a qualidade e o preço

- Manter o preço do produto e introduzir um novo produto com preços mais altos.
- Criar uma marca adicional com preços baixos.

A empresa pode também definir uma estratégia que altera segundo as variações nos preços:

Varição nos preços	Resposta da empresa
0.5% - 2%	Diminuição temporária dos preços
2.1% - 4%	"Liquidação dos preços"
Mais que 4%	Reduzir o preço até ao preço do concorrente

Capítulo 18

Introdução

O marketing moderno é mais do que apenas desenvolver um bom produto, colocá-lo a um preço atractivo e torná-lo disponível para os consumidores-alvo. As empresas devem também estabelecer comunicação com os clientes actuais e potenciais.

Promotion mix – É o mix específico de *advertising*, *personal selling*, *sales promotion*, e *public relations*, que uma empresa usa para alcançar os seus objectivos de *advertising* e marketing.

- Advertising – qualquer forma paga de apresentação não pessoal e promoção de ideias, bens ou serviços feita por um patrocinador identificado.
- Personal selling – Apresentação pessoal feita pela equipa de vendas da empresa com o objectivo de fazer vendas e construir relações com os clientes.
- Sales promotion – incentivos de curto prazo para encorajar a compra ou venda de um produto ou serviço.
- Public relations – construir boas relações com as pessoas relacionadas com a empresa através da obtenção de publicidade favorável, construindo uma boa imagem da empresa, e afastando rumores, histórias ou eventos desfavoráveis. As maiores ferramentas de PR incluem relações com a imprensa, publicidade dos produtos, comunicação empresarial, criando lobbies e aconselhando a empresa.

Ver Fig. 18.1 pág.626

Embora o marketing directo seja normalmente visto como um dos elementos do "promotion mix", as ferramentas do marketing directo comportam-se não só como aparelhos de comunicação, mas também como canais de vendas.

Cada categoria do "promotion mix" envolve ferramentas específicas. Por exemplo, o advertising implica impressão, transmissões de televisão e rádio, outdoors e outras formas. Personal selling inclui apresentações de vendas e programas de incentivo. Sales promotion inclui actividades tais como promoções nos pontos de venda, prémios, descontos, cupões, concursos, advertising especializado e demonstrações. Marketing directo inclui catálogos, telemarketing, fax, quiosques, a Internet entre outros.

As novas tecnologias encorajaram mais empresas a passarem das comunicações de massas para uma comunicação mais objectiva e um diálogo mais pessoal.

- Direct marketing – ligações directas com consumidores individuais para obter uma resposta imediata criando relações duradouras com os clientes.

Integrated marketing communications

À medida que avançamos no século XXI, os gestores de marketing começam a encarar novas realidades de comunicações de marketing.

The changing communications environment

Dois grandes factores estão a mudar a face das comunicações de marketing actuais. Primeiro os gestores de marketing estão afastar-se do marketing de massas. Cada vez mais estão a desenvolver programas de marketing mais focados, desenhados para construir relações mais próximas com os clientes em micromercados mais definidos. Em segundo, os grandes avanços nos computadores e na tecnologia de informação estão a acelerar a mudança para um marketing mais segmentado. A mudança de marketing de massas para um marketing segmentado teve um impacto dramático nas comunicações de marketing. A mudança para um marketing mais pessoal está a dar origem a uma nova geração de esforços de comunicação mais especializados e altamente segmentados.

Advertising parece abrir caminho para outros elementos do promotion mix. Nos dias gloriosos do marketing de massas, as empresas direccionadas para os produtos de consumidores gastavam a maior parte dos seus orçamentos de promoção em comunicações mass-media. Enquanto que agora começam a utilizar outras formas de promoção reduzindo os gastos em comunicações mass-media.

The need for integrated marketing communications

Os consumidores são expostos a uma grande variedade de comunicações de marketing de e sobre a empresa vindos de variadíssimas fontes. Contudo os consumidores não distinguem as fontes das mensagens da forma que os gestores de marketing o fazem. As mensagens entregues através de diferentes abordagens promocionais tais como advertising, personal selling, sales promotion, public relations ou direct marketing, todas elas fazem parte de uma única mensagem geral sobre a empresa.

Muitas vezes as empresas falham na integração dos seus vários canais de comunicação.

O problema é que estas comunicações vêm normalmente de diferentes fontes dentro da companhia.

Hoje em dia cada vez mais empresas estão a adoptar o conceito de comunicações integradas de marketing.

- comunicações integradas de marketing (IMC) – conceito através do qual uma empresa coordena e integra os seus vários canais de comunicação para entregar uma mensagem clara, consistente e persuasiva sobre a organização e os seus produtos.

Ver Fig. 18.2 pág.630

A abordagem IMC tem como objectivo o reconhecimento de todos os pontos de contacto onde o cliente possa encontrar a empresa, os seus produtos e as suas marcas.

Para que as comunicações externas da empresa sejam integradas de uma forma efectiva, tem primeiro que integrar as suas actividades de comunicação internas.

IMC produz uma melhor consistência comunicativa e maior impacto nas vendas. Leva a uma estratégia de comunicação de marketing total com o objectivo de mostrar como a empresa e os produtos podem ajudar os clientes a resolver os seus problemas.

A view of the communication process

Hoje em dia os gestores de marketing começam a ver as comunicações como a gestão do processo de compra do consumidor ao longo do tempo, durante as fases de pré venda, venda, consumo e pós consumo.

O processo de comunicação deveria começar com uma auditoria às potenciais interações que os consumidores alvo poderão ter com o produto e a empresa.

Para uma comunicação efectiva os gestores de marketing necessitam de compreender como funcionam as comunicações.

Ver Fig. 18.3 pág.632

- Elementos do processo de comunicação
 - Emissor- quem emite a mensagem
 - Codificação – processo pelo qual se coloca a mensagem ou pensamento numa forma simbólica.
 - Mensagem – conjunto de palavras imagens ou símbolos que o emissor transmite
 - Media – canais de comunicação através dos quais a mensagem passa do emissor para o receptor
 - Descodificação – processo pelo qual o receptor atribui um significado aos símbolos codificados pelo emissor
 - Receptor – quem recebe a mensagem
 - Resposta – reacções do receptor após ter recebido a mensagem
 - Feedback – Parte da resposta do receptor comunicada ao emissor
 - Barulho – Distorções ocorridas durante o processo de comunicação que fazem com que o receptor receba uma mensagem diferente daquela que foi enviada pelo emissor

Steps in developing effective communication

Identifying the target audience

Um comunicador de marketing começa com uma clara audiência alvo em mente. A audiência poderão ser potenciais compradores ou actuais utilizadores, aqueles que fazem o processo de decisão de compra ou aqueles que o influenciam. A audiência poderá ser constituída por indivíduos, grupos, publico especial ou publico em geral.

Determining the communication objectives

Assim que a audiência alvo tenha sido definida o comunicador de marketing tem de decidir que resposta procurada.

A audiência alvo poderá estar em qualquer uma das seis “buyer-readiness stages”

- buyer-readiness stages – fases que os consumidores normalmente passam no seu caminho até à compra, incluindo consciencialização, conhecimento, gosto, preferências, convicções e compra.

Ver Fig. 18.4 pág.634

Designing a message

Tendo definido a resposta da audiência que se deseja, o comunicador começa a desenvolver uma mensagem efectiva. A mensagem deverá chamar a *atenção*, ter *interesse*, criar *desejo* e obter *acção*.

O comunicador de marketing deverá decidir o que dizer (conteúdo da mensagem) e como dizer-lo (estrutura e formato da mensagem)

- Conteúdo da mensagem

O comunicador necessita de encontrar um apelo ou tema que produza a resposta desejada. Existem três tipos de apelos: racionais, emocionais e morais.

→ Apelos racionais – apelos da mensagem que estão relacionados com o auto interesse da audiência e que mostram que o produto corresponderá aos benefícios anunciados; exemplos são os apelos à qualidade, economia, valor ou performance do produto.

→ Apelos emocionais – apelos da mensagem que tentam criar emoções negativas ou positivas que motivarão a compra; exemplos disso são o medo, culpa, vergonha, amor, humor, orgulho e alegria.

→ Apelos morais – apelos da mensagem que são direccionados à noção da audiência do que é certo e apropriado.

○ Estrutura da mensagem

O comunicador tem de decidir como dizer-lo. Isto requer que o comunicador lide com três pontos na estrutura da mensagem. O primeiro será dar uma conclusão ou deixar que a audiência o faça. O segundo será decidir se apresenta um argumento "one sided" (que menciona apenas os aspectos positivos) , ou um argumento "two sided" (que menciona os aspectos positivos e negativos). O terceiro é de saber se deverá apresentar os argumentos mais fortes no início ou no fim.

○ Formato da mensagem

O comunicador também necessita de um formato forte para a mensagem. Para atrair atenção, os publicitários podem usar variadíssimos elementos que dão à mensagem o formato necessário para atrair as atenções de quem a recebe.

O comunicador aumenta as hipóteses da mensagem atrair a atenção da audiência alvo tendo em consideração os seguintes factores:

- ter um valor prático para a audiência alvo
- interessar ao grupo alvo
- comunicar informação nova sobre o produto ou marca
- reforçar ou ajudar à justificação das recentes decisões de compra dos consumidores
- a apresentação da mensagem deverá ter impacto

Choosing media

O comunicador deverá agora escolher os canais de comunicação. Existem dois tipos de canais de comunicação: pessoais e não pessoais.

- Canais de comunicação pessoal
 - Canais de comunicação pessoal – canais através dos quais duas ou mais pessoas comunicam directamente entre elas, incluindo cara- a- cara, pessoa para uma audiência, através do telefone, ou através do mail.
 - Word-of-mouth influence (influência do boca-a-boca) – comunicação pessoal sobre um produto entre compradores alvo e vizinhos, amigos, membros da família e associados.
- Canais de comunicação não pessoais
 - Canais de comunicação não pessoais – canais que levam mensagens sem contacto pessoal nem feedback, incluindo media, meio envolvente e eventos.

- Media - canais de comunicação não pessoal incluindo print media (jornais, revistas, mails); broadcast media (radio, televisão); e display media (outdoors, posters).
- Meio envolvente – ambientes concebidos que criam ou reforçam os laços do consumidor no consumo de um produto.
- Eventos – acontecimento planeado para comunicar mensagens a audiências alvo; por exemplo conferências de imprensa.

- Escolha da fonte da mensagem

Quer nas comunicações pessoais ou não pessoais, o impacto da mensagem na audiência alvo também é afectado pela forma como a audiência vê o comunicador. A credibilidade e o poder de atracção da fonte da mensagem deverão por isso ser considerados.

As mensagens entregues por fontes altamente credíveis são mais persuasivas.

- Fonte da mensagem – A empresa, o nome da marca, o vendedor da marca, ou o actor no anúncio do produto.

Collecting feedback

Depois de mandar a mensagem, o comunicador deverá procurar saber o seu efeito na audiência alvo. Isto envolve perguntar aos membros da audiência alvo se eles se lembram da mensagem, quantas vezes a viram, que pontos lhes chamaram mais atenção, como se sentem acerca da mensagem, e as suas atitudes passadas e presentes em relação ao produto e à empresa. O comunicador gostaria também de medir os comportamentos resultantes da mensagem – quantas pessoas compraram o produto, falaram com outros sobre isso ou visitaram a loja.

Ver Fig. 18.5 pág.644

Setting the total promotion budget and mix

Setting the total promotion budget

Uma das decisões de marketing mais difíceis que uma companhia enfrenta é quanto gastar em promoção.

Como é que uma empresa decide o seu orçamento de promoção? Existem quatro métodos comuns que são usados para definir o orçamento total para publicidade:

- Affordable method – colocar o orçamento da produção ao nível que a gestão pensa que a empresa consegue suportar
- Método de percentagem de vendas – colocar o orçamento de produção a uma determinada percentagem das vendas correntes ou previstas, ou colocá-lo a uma percentagem do preço das vendas
- Competitive-parity method – estabelecer o orçamento de promoção de forma a igualar os orçamentos dos concorrentes
- Objective and task method – desenvolver o orçamento de promoção através de (1) definir objectivos específicos ; (2) determinar as tarefas que têm de ser realizadas para alcançar esses objectivos; e (3) estimar os custos de realizar essas tarefas. A soma destes custos é o orçamento de promoção proposto.

Setting the promotion Mix

A empresa tem de dividir o orçamento de produção total entre as principais ferramentas de promoção – advertising, personal selling, sales promotion, public relations e direct marketing. O conceito de comunicações integradas de marketing sugere que deverá misturar cuidadosamente as ferramentas de promoção num promotion mix coordenado.

- A natureza de cada uma das ferramentas de promoção
 - Advertising - as diversas formas de advertising tornam difícil generalizar as suas qualidades únicas
 - Personal selling – é a mais efectiva ferramenta em determinadas fases do processo de compra, particularmente na construção das preferências, convicções e acções dos compradores.
 - Sales promotion – incluem uma vasta gama de ferramentas – cupões, reduções de preço, oferta de prémios, amostras grátis entre outros .
 - Public relations – oferecem várias qualidades únicas. São todas as actividades que a organização faz para comunicar com audiências alvo que não são directamente pagas.
 - Direct marketing – exemplos de direct marketing são direct mail, telemarketing, marketing electrónico, marketing online e outros.

- Factores na colocação do promotion mix

As empresas consideram muitos factores quando desenvolvem os seus promotion mix: nomeadamente, o tipo de produto/mercado, o uso de uma estratégia “push” ou “pull”, o buyer-readiness stage e a fase do ciclo de vida do produto.

Ver Fig. 18.6 pág.649

- Tipo de produto/mercado ⇒ a importância das diferentes ferramentas promocionais varia entre os mercados de grande consumo e os de bens industriais. As empresas produtoras de bens de grande consumo normalmente usam mais os seus fundos em advertising, seguidos pelas sales promotion, personal selling e public relations. Em contraste, as empresas produtoras de bens de grande consumo investem a maioria dos seus fundos em personal selling, seguido das sales promotions, advertising e public relations.
- Estratégia *push* vs estratégia *pull* ⇒ o promotional mix é influenciado quer a empresa escolha uma estratégia *push* ou uma estratégia *pull*.
 - Estratégia *Push* – é uma estratégia de promoção que requer o uso da força de vendas e da promotion trade para empurrar o produto através dos canais. O produtor promove o produto aos grossistas, os grossistas promovem aos retalhistas, e os retalhistas promovem aos consumidores.
 - Estratégia *Pull* – é uma estratégia de promoção que requer o uso de grandes montantes de dinheiro em advertising e promoção aos consumidores, por forma a criar procura por parte dos consumidores. Se a estratégia tiver sucesso, os consumidores procurarão o produto junto dos retalhistas, estes junto dos grossistas e estes últimos junto aos produtores.

Ver Fig. 18.7 pág.650

Em anos recentes, as empresas produtoras de bens de grande consumo têm vindo a diminuir a quantidade de *pull* nos seus promotion mixes em detrimento de mais *push*. Existem muitas razões para esta mudança na estratégia de promoção. Uma

delas é o aumento dos custos das campanhas de mass-media. Muitas empresas também acharam o advertising menos efectivo nos anos mais recentes.

A força crescente dos retalhistas, é também um factor chave que influencia a mudança de *pull* para *push*.

Enquanto as estratégias *push* se mantiverem importantes, particularmente no marketing de packaged-goods, as empresas que encontrem o melhor mix entre as duas provavelmente terão mais chances de vencer a batalha por clientes leais e satisfeitos.

- Buyer-readiness stage ⇒ os efeitos das ferramentas promocionais variam consoante os diferentes buyer-readiness stages. O advertising, juntamente com o public relations, desempenham o papel principal nas fases de consciencialização e conhecimento, mais importantes ainda do que a desempenhada pela força de vendas.
- Fase do ciclo de vida do produto ⇒ os efeitos das diferentes ferramentas promocionais também variam com as fases do ciclo de vida do produto. Fase de introdução, fase de crescimento, e fase de maturidade.

Integrating the promotion mix

Depois de definido o orçamento e o mix de promoção, a empresa deverá dar passos para ver que todos os elementos do promotion mix estão suavemente integrados. Aqui está uma lista para integrar as comunicações de marketing da empresa.

- Analisar tendências – internas e externas – que afectem a habilidade da empresa de fazer negócio.
- Fazer uma auditoria aos gastos efectuados em comunicações por toda a empresa.
- Identificar todos os pontos de contacto para a empresa e as suas marcas.
- Trabalhar em equipa para planear as comunicações.
- Criar temas, tons e qualidade compatíveis para todas as comunicações dos media.
- Criar medidas de performance que sejam partilhadas por todos os elementos de comunicação.
- Nomear um director responsável pelos esforços de comunicações persuasivas da empresa.

Socially responsible marketing communication

Ao moldar o seu promotion mix, uma empresa tem de estar consciente do enorme corpo legal e assuntos éticos que rodeiam as comunicações de marketing. A maioria dos gestores de marketing trabalham arduamente para comunicar abertamente e honestamente com os consumidores e revendedores. No entanto, abusos poderão ocorrer.

Advertising and sales promotion

Por lei, as empresas devem evitar publicidade falsa e enganosa. Os publicitários não devem fazer anúncios falsos. Devem evitar anúncios que tenham a capacidade de enganar.

Os vendedores devem evitar publicidade bait-and-switch ou promoção de vendas enganosa que atraia os compradores através de falsas pretensões.

Os publicitários internacionais devem ter em conta as normas locais.

Personal selling

O vendedor de uma empresa deve seguir as regras da "competição justa". Alguns países fizeram leis nas quais está definido o que não é permitido. Para evitar

práticas bait-and-switch, as afirmações dos vendedores deverão coincidir com os anúncios publicitários.

Para além de todas estas leis e regulações, as empresas devem assegurar que comunicam honestamente e justamente com os seus consumidores e revendedores.

Capítulo 21

Capítulo 21 – Distribuição

Decisões acerca dos canais de marketing estão entre as mais importantes decisões a tomar. As decisões acerca dos canais de distribuição estão interligadas com todas as outras decisões de marketing.

Muitas vezes, as empresas prestam pouca atenção aos seus canais de distribuição. Aqueles que vêm as suas funções simplesmente como a transportação física, armazenamento e distribuição de produtos acabados ao consumidor final não conseguem utilizar os canais de distribuição como uma arma competitiva. Pelo contrário, muitas empresas têm usado sistemas de distribuição imaginativos por forma a ganharem vantagens competitivas.

Diversas vezes decisões sobre canais de distribuição envolvem compromissos de longo prazo com outras empresas.

Muitos produtores utilizam intermediários para levar os seus produtos até ao mercado. Procuram, assim, criar um canal de distribuição, isto é, um conjunto de organizações interdependentes, envolvidas no processo de tornar disponível um produto ou serviço para consumo.

Porquê a utilização de intermediários?

Maior eficiência a tornar os bens disponíveis para os mercados alvo, devido aos seus contactos, experiência, especialização, escala de operação. Conseguem, normalmente, oferecer mais do que a empresa conseguiria alcançar.

Funções dos canais de distribuição

Os membros dos canais de marketing desempenham muitas funções. Uns ajudam a completar as transacções, nomeadamente através:

- Informação
- Promoção
- Contacto
- Matching
- Negociação

Outros ajudam a preencher as transacções completas:

- Distribuição física (transporte e armazenamento dos bens)
- Financiando
- Assumindo os riscos inerentes

Channel level – tipo de intermediário que desempenha um determinado trabalho para trazer o produto e o seu produtor mais perto do comprador final.

Direct-marketing channel – canal de marketing sem qualquer nível de intermediário. Consiste numa venda directa do fabricante aos consumidores.

Esquema da pág. 742

(Consumer and business marketing channels)

Channel 1 – Direct-marketing channel – Venda directa

Ex.: Marks & Spencer

Channel 2, 3 e 4 – Indirect-marketing channels

Channel 2 – Contém apenas um intermediário, normalmente um retalhista.

Ex.: mercado das televisões, mobiliário, etc.

Channel 3 – Dois níveis de intermediários: grossista e retalhista.

Ex.: fabricante de comida, medicamentos, hardware, etc.

Channel 4 – Três níveis de intermediários.
Ex.: indústria de comida enlatada.

Canais de distribuição industriais:

O fabricante pode utilizar as suas forças de venda para vender directamente ao consumidor industrial; pode vender a distribuidores industriais, que por sua vez venderão aos consumidores industriais; pode vender através de representantes do fabricante ou vendedores da marca; ou pode utilizar esses representantes para vender através de distribuidores industriais.

Channel Behaviour

Um canal de distribuição consiste em empresas que se uniram e que dependem umas das outras para atingirem uma meta comum.

Cada membro do canal de distribuição desempenha um papel e especializa-se na execução de uma ou mais funções.

Por vezes, cooperar para atingir objectivos gerais do canal significa comprometer determinados objectivos individuais da empresa.

Channel conflict – Desacordo entre os membros do canal de marketing acerca dos objectivos a atingir e do papel que cada um terá de desempenhar.

- Conflito horizontal – entre empresas que se encontram ao mesmo nível no canal
- Conflito vertical – entre empresas de diferentes níveis do mesmo canal

Channel Organisation

Canal de distribuição convencional – canal que consiste em um ou mais produtores, grossistas, e retalhistas, independentes, em que cada um procura maximizar o seu lucro pessoal, mesmo pondo em causa os lucros do sistema como um todo.

Sistema de marketing vertical (VMS) – estrutura em que produtores, grossistas e retalhistas actuam como um sistema unificado. Um membro do canal detém os outros: tem contratos com eles ou detém tanto poder sobre eles que todos cooperam.

Esquema da pág. 746

- Sistema de Marketing Convencional e Vertical

- Principais Tipos de Marketing Vertical:

- Corporate VMS – Sistema de Marketing Vertical que combina estádios sucessivos de produção e distribuição sobre um único dono.
- Contratual VMS – Sistema de Marketing Vertical em que empresas, independentes, em diferentes níveis de produção e distribuição se juntam através de contratos para obterem mais economias ou impacto de vendas do que as que conseguiriam atingir sozinhas.
- Franchise – Associação contratual entre um fabricante, um grossista ou um uma organização (que presta serviços) e pessoas de negócios, independentes, que compram o direito de possuir e gerir uma ou mais unidades no sistema de franchise.
- Retailer cooperatives – Sistemas de Marketing Vertical contratual em que retalhistas organizam um novo negócio conjunto de grossista ou possível produção.
- Administered VMS – Sistema de Marketing Vertical que coordena estádios sucessivos de produção e distribuição, não através de

propriedade comum ou ligações contratuais, mas através do tamanho ou poder de uma das partes.

Sistemas de Marketing Horizontal – Combinação em que duas ou mais empresas, num determinado nível, se juntam para seguir uma nova oportunidade de marketing.

Hybrid Marketing Channels – Distribuição multicanal, em que uma empresa utiliza dois ou mais canais de marketing para atingir um ou mais segmentos do consumidor.

Changing channel organisation

Disintermediation – eliminação de intermediários indo directamente ao encontro do comprador final ou, radicalmente, aparecimento de novos tipos de intermediários para substituir os tradicionais.

Channel design organisation

1. Analysing customer service needs

Os canais de marketing são vistos como sistemas de entrega de valor ao cliente em que cada membro do canal acrescenta valor para o cliente. Assim, desenhar o canal de distribuição começa em descobrir o que os consumidores desejam do canal.

2. Setting channel objectives and constraints

Os objectivos do canal devem ser estabelecidos em termos do nível do serviço desejado pelos clientes alvo. A empresa deve identificar se existe segmentos que esperam diferentes níveis do serviço prestado pelo canal, decidir quais servir e os melhores canais a utilizar em cada caso.

3. Identifying major alternatives

- Types of channel alternatives
 - Direct marketing – Publicidade através dos media (imprensa, rádio ou TV), internet ou mail, os quais interagem directamente com os consumidores.
 - Intermediários
 - Grossistas
 - Agentes
 - Retalhistas
- Quantidade de serviço
 - Self-service retailers – retalhistas que fornecem poucos ou nenhuns serviços aos compradores.
 - Limited-service retailers – retalhistas que fornecem um número limitado de serviços aos compradores.
 - Full-service retailers – retalhistas que fornecem uma grande variedade de serviços aos compradores.
- Linha do produto
 - Lojas especializadas – Apresenta uma linha de produto limitada com uma profunda ordenação dentro dessa linha
 - Department store – Organização retalhista com uma grande variedade de linhas de produto
 - Lojas de conveniência – Loja pequena localizada perto de uma área residencial, onde podemos encontrar produtos de conveniência (utilizados no dia a dia)

Supermercados – Grandes, baixo custo, margem pequena, volume elevado, loja self-service com uma grande variedade de produtos.

Centro comercial – Grande variedade de produtos e serviços

Hypermercados – Enormes estabelecimentos que combinam supermercados, desconto e armazém retalhista.

- Preços relativos

Discount store – Instituição retalhista que vende mercadoria standard a preços baixos, aceitando margens mais pequenas e vendendo um volume mais elevado

Off-price retailer – retalhista que compra a “less-than-regular” wholesale prices (preços do grossista) e vende a preços mais baixos que um retalhista

Factory outlet – Operação retalhista a preços mais baixos que é propriedade de um fabricante

- Número de intermediários de marketing

Distribuição intensiva – fornecimento do produto no maior número de vezes possível.

Distribuição exclusiva – Dar o direito de distribuir os produtos da empresa no seu território a um número limitado de negociantes

Distribuição selectiva – Uso de mais do que um, mas menos do que todos os intermediários que estão dispostos a transportar os produtos da empresa.

4. Evaluating the main alternatives

Após identificar as diversas alternativas a empresa tem de escolher aquela que melhor satisfaz os seus objectivos de longo prazo. A empresa tem de avaliar as alternativas segundo critérios económicos, de controlo e de adaptabilidade.

Channel management decisions

1. Selecting channel members

A habilidade para atrair intermediários de marketing qualificados varia de produtor para produtor.

Quando está a escolher os seus intermediários, a empresa tem de determinar quais as características que distinguem os melhores.

2. Motivating channel members

Os membros do canal têm de ser constantemente motivados para fazerem o seu melhor. A empresa tem de não só vender através dos intermediários, como vender aos intermediários. Muitos produtores vêem os seus intermediários como cliente de primeira linha.

3. Evaluating and controlling channel members

O produtor tem de controlar regularmente a performance do canal, nomeadamente através dos objectivos de quota de vendas, tempo de entrega ao consumidor, cooperação na promoção da empresa e programas de treino, serviços ao cliente, etc.

A empresa deve reconhecer e premiar os intermediários que têm uma boa performance. Aqueles que não estão a desempenhar bem o seu papel deverão ser ajudados ou, em último caso, substituídos.

Natureza e importância da distribuição e logística de marketing

A distribuição e/ou logística de marketing envolve planejar, implementar e controlar os fluxos de materiais, bens de consumo final e informação relativa a pontos de origem e pontos de consumo, permitindo assim conhecer melhor o que o consumidor quer. Em resumo, envolve colocar o produto certo para o consumidor certo no lugar certo no tempo certo. Assim o trabalho do gestor de logística consiste em coordenar todo o sistema de distribuição desenvolvendo actividades como previsão, compra, planejar toda a produção, processar ordens (compra e venda), realizar inventários desenvolver planos de armazenamento e transporte.

As empresas colocam grande ênfase na logística devido a:

- ✓ A satisfação e o serviço ao consumidor são a finalidade de todo o plano de marketing. As empresas tentam manter o maior número de consumidores oferecendo-lhes entregas rápidas, o melhor serviço ou preços mais baixos e para isto contam com uma logística eficiente.
- ✓ A logística constitui o maior custo da maioria das empresas. Más decisões logísticas resultam em custos superiores ao mesmo tempo que aumentos de eficiência provocam baixas de custos, tanto para a companhia como para os seus clientes.
- ✓ A explosão de uma grande variedade de produtos faz com que a logística tenha cada vez mais importância.
- ✓ O aumento das tecnologias da informação permitiu criar oportunidades de ganhos em eficiência. O aumento do uso de computadores, de terminais de ponto de venda, códigos de produtos uniformizados, etc permitiu às empresas criar sistemas avançados de controlo de inventário, de processamento de ordens, de rotas de transporte, entre outros.

Objectivos dos sistemas de logística

O ponto de partida de uma empresa para desenvolver o seu sistema de logística são as necessidades dos consumidores. O objectivo de um sistema de logística consiste em maximizar o serviço prestado ao consumidor e ao mesmo tempo minimizar os custos de distribuição. Maximizar o serviço prestado ao consumidor implica entregas rápidas, grandes inventários, políticas de devoluções liberais, etc. Em contraste minimizar os custos consiste em entregas lentas, inventários pequenos e grandes lotes. O objectivo da logística consiste assim em escolher qual o melhor nível de serviço ao consumidor ao menor custo possível.

Funções mais importantes da logística

1. Processamento de ordens

A empresa recebe ordens por telefone, e-mail, correio, etc. Depois de recebidas tem que as processar rapidamente de modo a que tanto a empresa como os seus clientes ganhem com a transacção.

2. Armazenamento

O armazenamento é preciso porque os ciclos da produção e do consumo nem sempre coincidem. As empresas têm assim que decidir quantos e de que tipo de armazéns precisam bem como a sua localização. Por vezes as empresas recorrem a **centros de distribuição** (Grandes, muito automatizados e desenhados de modo a receber bens de várias fábricas e fornecedores, recebem ordens, processam-nas de uma forma eficiente e entregam os bens ao consumidor o mais rápido possível).

3. Inventário

O grande problema do inventário é saber se se está com demasiado ou com pouco inventário. Demasiado inventário resulta em custos e obsolescência de

stocks, mais do que o necessário. Pouco inventário pode levar à não satisfação do cliente uma vez que a sua encomenda não foi satisfeita a tempo, levando também ao aumento de custos de transporte de "emergência" e a perda de clientes para a concorrência. A gestão de inventário tem assim que fazer o balanço entre os custos inerentes a um inventário maior contra as vendas e lucros daí provenientes.

4. Transporte

As decisões de transporte têm um grande impacto nos custos de logística. Esta escolha afecta os preços dos produtos, a *performance* da entrega e a condição dos bens aquando da sua chegada.

Estrada – os camiões são muito flexíveis em termos de rota e tempos.

Caminho de ferro – são uma forma de enviar grandes quantidades de produtos sobre grandes distâncias a um custo mais baixo.

Água – em países que tenham uma grande costa e canais internos esta é uma forma com custos baixos de enviar mercadorias. Mas só para produtos de baixo valor, não deterioráveis já que este meio de transporte é um pouco lento.

Condutas – são meios especializados de transporte, por exemplo de petróleo, gás natural.

Ar – é usado para transportar produtos de pequenas dimensões, de grande valor e que não se deteriorem. Este meio de transporte é o ideal para quando se quer rapidez. O transporte aéreo permite às empresas reduzir o nível de inventário, custos de embalagem e o número de armazéns necessários.

A escolha do melhor meio de transporte para um determinado produto passa por escolher entre: velocidade, custo, capacidade, dependência e disponibilidade.

Desenhar canais de distribuição internacionais

Desenhar canais de distribuição internacionais é uma tarefa bastante complexa já que cada país tem o seu sistema de distribuição, que vai tendo ao longo do tempo mudanças muito lentas. Por exemplo o Japão, que possui um sistema de distribuição bastante complexo, com inúmeros intermediários onde é difícil penetrar. Já a China e a Índia, apesar de serem muito populosos, é muito difícil abranger toda a população, atingindo-se apenas uma pequena parcela que vive nas grandes cidades.

Assim se vê que desenhar um canal de distribuição internacional é uma tarefa muito complicada.

Tendências dos Canais

Actualmente as empresas adoptaram o conceito de **gestão integrada da logística**. É um conceito de logística que reconhece a necessidade de uma empresa integrar no seu sistema de logística os seus fornecedores e clientes. O objectivo é maximizar a *performance* de todo o sistema de distribuição.

Dentro da empresa todos os departamentos devem trabalhar em conjunto para maximizar a *performance* da empresa em termos de logística. Como sabemos a empresa é constituída por diversos departamentos, em que cada um tem os seus próprios objectivos, esquecendo-se por vezes dos outros departamentos. Deste modo, a empresa deve harmonizar as decisões, em termos de logística, de todos os departamentos.

No exterior, a empresa deve integrar todo o sistema com os seus fornecedores e os seus clientes, aqui também para maximizar a *performance* da empresa em termos de logística. Nunca esquecer que um sistema de distribuição de uma empresa é o sistema de fornecimento de uma outra empresa, pelo que o sucesso da logística passa pela *performance* de todo o canal de distribuição. Para que isto aconteça as empresas actualmente estão a realizar acordos entre si para a área da logística. Algumas criaram comités inter empresas de modo a harmonizar

todo o sistema de distribuição. Outras realizaram projectos partilhados. Através das tecnologias da informação ligaram fornecedores e clientes e partilham informação acerca dos consumidores. Outras empresas há que entregaram esta tarefa da logística a terceiros já que estes são altamente especializados e conseguem fazer de uma forma mais eficiente e com custos mais baixos, permitindo que as empresas tenham mais tempo para se dedicarem ao seu *core business*.

Tendências do retalho

Os retalhistas actuam num ambiente de mudanças rápidas, que oferece tantas oportunidades como ameaças. Demografia, estilos de vida e modelos de centros comerciais estão a mudar constantemente, assim como as tecnologias de retalho. Para se ter sucesso é necessário que os retalhistas escolham cuidadosamente os segmentos alvo e devem posicionar-se fortemente. Vejamos algumas das estratégias que os retalhistas devem ter.

1. Novas formas de retalho

Retalho de rotação – conceito de retalho que começa com margens baixas, preços baixos, operações de baixo valor e que mais tarde se vai tornando em retalho com preços elevados, operações de valor elevado.

Acordos de retalho – é um fenómeno que descreve como os retalhistas classificam os produtos ou operações ao longo do tempo: tende a ser um geral – específico – geral ciclo. Por vezes, é possível que o negócio de retalho se desenvolva como um específico – geral – específico ciclo.

2. Crescimento do retalho sem loja

Actualmente os retalhistas já não têm que ter necessariamente uma loja. Podem vender através de telefone, televisão, internet.

3. Aumentar a competição entre tipos

Os retalhistas enfrentam concorrência de diferentes tipos de retalhistas. Por exemplo o CD, que pode ser comprado em lojas da especialidade, em lojas de electrónica, em websites, etc.

4. Aumento dos mega retalhistas

Aumento das lojas de merchandising em massa e de lojas especializadas, a formação de sistemas de marketing verticais e alianças de compras, bem como um rasgo de fusões e aquisições entre retalhistas criou um conjunto de megaretalhistas com bastante poder. Estes gigantes do retalho possui potentes sistemas de informação e conseguem oferecer os melhores produtos aos melhores preços.

5. Aumento da importância das tecnologias da informação no retalho

As tecnologias de retalho são uma ferramenta cada vez mais importante. Os retalhistas usam cada vez mais os computadores para produzir mais e melhores controlos de inventário, encomendas feitas electronicamente directamente aos fornecedores, enviar e-mails entre as lojas, etc. Todas estas tecnologias permitiram diminuir custos e prestar um serviço melhor ao cliente, e tudo de uma forma mais eficiente. A chave para o sucesso passa por uma resposta eficiente ao consumidor, permitindo reduzir os tempos de fornecimento e ao mesmo tempo trabalhar em conjunto com os fornecedores para entregar os bens que os consumidores querem.

6. Expansão dos retalhistas a nível global

Retalhistas que possuem um único formato e uma marca forte estão a mudar-se para outros países. Alguns expandem-se para outros mercados para fugirem ao seu mercado doméstico que se encontra numa fase de maturação e saturado.

Tendências no mercado grossista

Os grossistas procuram as melhores formas para conhecerem as constantes mudanças das necessidades dos seus fornecedores e consumidores alvo. Eles reconhecem que, no longo prazo, a sua razão da existência passa única e exclusivamente por acrescentar valor aumentando a eficiência de todo o canal

de marketing. Para atingirem este objectivo, os grossistas devem constantemente melhorar os seus serviços e reduzir os seus custos.

Tal como os retalhistas, também os grossistas setem a necessidade de se expandirem para outros países, já que o mercado doméstico se encontra esgotado. Esta expansão está assim a criar novos desafios à indústria grossista de todo o mundo. Para sobreviverem os grossistas devem de se adaptar à ao ambiente de constante mudança que os rodeia. Convém não esquecer que, se os clientes não realizarem uma compra nada disto acontece, e convém também que estes clientes gostem do serviço e regressem para repetir a compra.