

PLANEJAMENTO



ESTRATÉGIA



CONCORRÊNCIA



COMUNICAÇÃO



POSICIONAMENTO



PRODUTO



STAKEHOLDERS



# Estratégia de Marketing



# Estratégia de Marketing

---

Márcio Roberto Camarotto

IESDE BRASIL S/A

2018

© 2009 - 2018 – IESDE BRASIL S/A.

É proibida a reprodução, mesmo parcial, por qualquer processo, sem autorização por escrito do autor e do detentor dos direitos autorais.

Capa: IESDE BRASIL S/A. Imagem da capa: tinnaporn/iStockphoto

**CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO  
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ**

---

C184e Camarotto, Márcio Roberto

Estratégia de Marketing / Márcio Roberto Camarotto. -  
[2. ed]. - Curitiba [PR]: IESDE Brasil, 2018.

112 p. : il. ; 21 cm.

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-387-6414-4

1. Marketing. 2. Planejamento empresarial. 3. Planejamento  
estratégico. I. Título.

18-48913

CDD: 658.8

CDU: 658.8

---

*Todos os direitos reservados.*



**IESDE BRASIL S/A.**

Al. Dr. Carlos de Carvalho, 1.482. CEP: 80730-200  
Batel – Curitiba – PR  
0800 708 88 88 – [www.iesde.com.br](http://www.iesde.com.br)

## **Márcio Roberto Camarotto**

Doutor em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Mackenzie. Especialista em Didática do Ensino Superior pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Graduado em Administração de Empresas pela Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP). É professor universitário e atua em cursos *in company*.



# Sumário

---

*Apresentação* 7

- 1. Fundamentos e práticas de marketing estratégico 9**
  - 1.1 O marketing 11
  - 1.2 O escopo de marketing 15
  - 1.3 A crescente importância do marketing 16
  - 1.4 Marketing e valor 17
  - 1.5 O valor percebido pelo cliente 18
  - 1.6 A proposta de valor 21
  - 1.7 O conceito de estratégia 23
  
- 2. Segmentação e posicionamento de mercado 31**
  - 2.1 Segmentação de mercado 33
  - 2.2 Critérios de segmentação de mercado de consumo 34
  - 2.3 Critérios de segmentação de mercado empresarial 36
  - 2.4 O processo de segmentação de mercado 38
  - 2.5 Atendimento de segmentos 40
  - 2.6 Foco e posicionamento 42
  - 2.7 Mapas de percepções no posicionamento 45
  
- 3. Ambiente e processo do planejamento estratégico 49**
  - 3.1 O processo do planejamento estratégico 50
  
- 4. Objetivos e modelos estratégicos 69**
  - 4.1 Objetivos e metas 69
  - 4.2 Modelos de estratégia 72

**5. Implementação, controles e planos de marketing 85**

5.1 Implementação 86

5.2 Implementação de programas de marketing e marketing interno 88

5.3 Elementos da implementação 88

5.4 Controles de marketing 91

5.5 O plano de marketing 95

*Gabarito 105*

*Referências 111*

# Apresentação

---

A intensificação da globalização nos últimos anos trouxe novos desafios para a gestão empresarial. Oferecer bons produtos e serviços a preços competitivos não garante o sucesso para empresas que atuam em mercados dinâmicos e competitivos.

O aumento da complexidade do ambiente de negócios foi ocasionado por diversos fatores. Entre eles, destacam-se o surgimento e a disseminação de novas tecnologias. Tal mudança afetou a maneira como as pessoas desenvolvem suas atividades e gerou o aumento da oferta na maior parte dos mercados, proporcionando mais opções para os clientes e consumidores. Além disso, a facilidade de acesso às informações possibilita aos clientes condições de comparação de serviços e produtos e aumenta seu grau de exigência.

Este livro oferece caminhos para uma atuação estratégica sistemática, considerando as reflexões necessárias referentes a uma visão holística. Isso porque o cenário atual exige conhecimentos profundos do mercado de atuação da empresa, suas peculiaridades, seus concorrentes e clientes-alvo.

A obra está estruturada em cinco capítulos. No Capítulo 1, são apresentados os conceitos fundamentais e as boas práticas de marketing que existem para agregar valor de acordo com a visão do cliente.

No Capítulo 2, é detalhado o estabelecimento de segmentos e posicionamento de mercado. Trata-se de uma ferramenta fundamental para a definição de estratégias de marketing, uma vez que trata criteriosamente a respeito de

como os clientes determinam suas preferências na compra de bens e serviços.

No Capítulo 3, são demonstrados os aspectos do ambiente competitivo e diversos exemplos de como as variáveis externas afetam os negócios. Ainda nesse capítulo é apresentado um roteiro sobre o processo de estabelecimento e implantação de estratégias de marketing.

No Capítulo 4, os principais modelos estratégicos, reconhecidos internacionalmente, são analisados. Todo processo estratégico precisa de cuidados a serem tomados no momento da implementação, que serão vistos no decorrer do capítulo.

No Capítulo 5, são analisados ferramentas de monitoramento e controle do processo estratégico. Esse capítulo sugere ainda um roteiro de plano de marketing.

Boa leitura!

# Fundamentos e práticas de marketing estratégico

---

## Introdução

O ambiente empresarial sofreu profundas transformações nas últimas décadas. Verifica-se que muitas empresas declinaram, algumas de grande porte, enquanto outras cresceram vertiginosamente. Vários aspectos influenciam o sucesso ou o fracasso no mundo dos negócios. Internamente, as organizações dedicaram ao longo do século XX atenção e esforços na melhoria de seus produtos e respectivas vendas, em seu processo de produção, em seu fluxo de caixa e na capacidade de investimento.

Nas últimas décadas, as empresas buscaram novas tecnologias e começaram a valorizar seus profissionais, após perceberem sua importância para a realização de seus objetivos. Esses esforços aprimoraram a gestão das empresas e tiveram sua validade e relevância.

Nos últimos anos, muitas mudanças ocorreram simultaneamente e afetaram os negócios. De modo geral, as organizações enfrentam dificuldades em traçar e conduzir suas estratégias, ponderando todas as variáveis que influenciam o desenvolvimento de seus respectivos negócios.

A globalização e suas consequências, as novas tecnologias, o acirramento da concorrência e a valorização do cliente exigem novas e criativas práticas organizacionais. Acreditar em soluções passadas para os desafios dessa nova realidade pode caracterizar uma miopia administrativa com impactos desastrosos para as organizações.

Para atuar nesse ambiente complexo e mutante, as empresas precisaram aceitar as mudanças. As mais ousadas passaram a ser agentes dessas transformações. Entre essas transformações, este livro destaca as que dizem respeito às **estratégias de marketing** e às **relações com os clientes**.

O aumento da competição e as características da nova economia requerem um planejamento eficaz e uma coerente estratégia de marketing para que as empresas possam atingir suas metas e seus objetivos. Os clientes e outros *stakeholders* tornaram-se mais exigentes quanto às suas necessidades e desejos. Por *stakeholders* entende-se todos os públicos interessados nos negócios da organização, como: acionistas, bancos e financeiras, funcionários, clientes, fornecedores, distribuidores, sindicatos interessados e/ou impactados etc.

As estratégias de marketing visam, essencialmente, alavancar as forças da organização e aproveitar as oportunidades existentes no mercado. Traçar estratégias de marketing pode ajudar desde um pequeno restaurante até grandes empresas multinacionais a alcançar seus objetivos. Na atualidade, igrejas, organizações não governamentais e empresas públicas também utilizam essas estratégias. Afinal, desenvolver mercado não está restrito a apenas encontrar consumidores que pagam por um produto ou serviço comercializado. O termo *cliente*, com efeito, aplica-se de forma ampla a todo público que é atendido por uma determinada organização. Sob essa perspectiva, um órgão público tem, sim, um cliente: o cidadão atendido. Da mesma forma, instituições como ONGs e igrejas também têm seu público-alvo, que pode ser legitimamente reconhecido como clientes.

Para desenvolver as estratégias de marketing, torna-se necessário conhecer profundamente o negócio em que a organização está inserida. Nota-se uma crescente interdependência entre as organizações, o que as obriga, para se obter sucesso, atuar em conjunto, reunindo

forças e partilhando riscos, custos e lucros (o que também é conhecido como *modelo de negócio aberto*).

Observa-se ainda que, quanto maior a complexidade do mundo dos negócios, mais as empresas têm necessidade de coordenar suas ações e de tomar decisões que considerem uma visão sistêmica e holística da realidade.

Assim, para se levar uma empresa ao crescimento e ao sucesso, é necessário ter: informações organizadas que deem suporte às decisões; profissionais que compreendam e tenham competência para atuar nesse ambiente; e capacidade de oferecer soluções que satisfaçam os clientes-alvo em seus anseios.

## 1.1 O marketing

 Vídeo



Há várias definições para marketing. Em inglês, a palavra *market* significa *mercado*. Sugere-se que marketing indica ação no mercado. Costuma-se traduzir a palavra *marketing* por mercadologia, ou seja, estudos de mercados.

Na realidade é difícil encontrar uma palavra ou uma expressão que explique o significado exato de marketing. No meio empresarial, alguns pensam em vendas quando se fala de marketing, enquanto outros associam esse termo com propaganda e publicidade. É preciso compreender que o escopo de marketing é mais abrangente e convida as empresas a uma mudança na conduta dos negócios.

Uma reflexão refere-se à seguinte indagação: marketing é um departamento ou uma filosofia empresarial? Para muitas organizações, é apenas um departamento. E esse departamento possui atribuições relacionadas a produtos (administração e desenvolvimento), pesquisas de mercado e de satisfação, identificação das necessidades dos clientes, comunicação (propaganda e promoção), marcas e embalagem. Essas atribuições são necessárias e contribuem

significativamente para as vendas e para o relacionamento com os clientes, quando desempenhadas com competência.

Por outro lado, para desempenhar com competência suas responsabilidades, a área de marketing depende do desempenho de setores da organização. Para alguns negócios, se não houver a adoção dos princípios de marketing disseminados por toda organização, tem-se um papel secundário para essa área tão importante, uma vez que as empresas enfrentam concorrência crescente. É importante entender que, para os clientes, seu contato com a empresa não é departamental. Se ao entrar em uma agência bancária o cliente enfrentar problemas com a segurança ou com o atendimento, sua insatisfação será evidente e a área de marketing pouco ou nada poderá fazer para reverter essa percepção dos clientes, uma vez que o funcionamento de uma agência depende de seus processos internos, operações, pessoas, estrutura e normas regulatórias.

A *American Marketing Association* (AMA), em 2004, apresentou a seguinte definição: “Marketing é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

Outra definição apresentada por Limeira (2003, p. 2) é: “Marketing é a função empresarial que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa, por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis de marketing: produto, preço, comunicação e distribuição”.

**Para desempenhar com competência suas responsabilidades, a área de marketing depende do desempenho de outros setores da organização.**

Ambas as definições indicam que a **satisfação dos clientes** é condição básica para que o marketing atinja seus objetivos. Ao se considerar o ponto de vista dos consumidores, há uma quantidade grande de fatores que poderão

influenciar o grau de satisfação, por exemplo, os atendimentos pré e pós-vendas, as facilidades de compra, o ambiente físico ou virtual, a eficiência do produto ou serviço, o prazo e modo de pagamento, as garantias, a assistência técnica, a pontualidade da entrega, as ofertas, os preços etc. Consta-se então que muitas outras áreas além do marketing influenciam na relação da empresa com seus clientes.

A contínua valorização dos clientes e a necessidade de satisfazê-los fizeram o marketing assumir um papel estratégico dentro da organização. Todas as funções organizacionais possuem metas e colaboram direta ou indiretamente com os resultados, mas é fundamental que todas as áreas dentro da organização entendam e valorizem o cliente, pois ele, em última instância, é quem paga a conta. Assim, além das funções departamentais de marketing, torna-se necessário que a filosofia do bom trabalho para a satisfação dos clientes permeie todas as áreas da organização.

Em empresas de serviços ou de produtos que também entregam serviços, a filosofia de marketing pode determinar o sucesso ou fracasso dos negócios de maneira ainda mais avassaladora.

Para ilustrar, considere o seguinte exemplo: uma rede de academias de ginástica decide se instalar em um novo município. O setor de marketing prepara a divulgação, a apresentação visual do ambiente, faz ofertas de preços de lançamento e organiza um evento para a inauguração. Imagine que tais ações geraram interesse de muitos clientes potenciais e que o evento e a inauguração foram um sucesso. É evidente que, para o negócio prosperar de verdade, outros fatores também serão muito importantes, por isso a necessidade de uma **filosofia de marketing**. Pode-se citar: os equipamentos atendem às expectativas? Há professores e instrutores suficientes? Como são as instalações, a limpeza e os vestiários? Essa lista pode ser ainda bem mais extensa, pois verifica-se uma interdependência dos setores de operações, recursos humanos, marketing e financeiro para atendimento pleno das expectativas dos clientes.

Assim, a premissa do estudo de marketing implica em afirmar que a empresa deve sua existência aos seus clientes e/ou consumidores. A origem da estratégia, considerando-se a visão de marketing, reside nos clientes da empresa e não naquilo que a empresa tem por objetivos.

A palavra *marketing*, porém, tem sido banalizada por maus profissionais, por pessoas com conhecimento superficial sobre o tema e por observadores pouco cuidadosos. Costumeiramente, é possível ouvir expressões tais como:

- Marketing é aumentar vendas.
- Marketing deve criar necessidades para pessoas de cabeça fraca.
- Marketing é fazer propagandas.
- Os profissionais de marketing não são éticos.

É preciso então, primeiramente, esclarecer o que envolve as atividades de marketing. Isto é, diz respeito ao entendimento e à análise das relações de trocas. Inúmeras transações são feitas em todos os lugares, todos os dias. Investigar esses processos de compras e de vendas, compreender as motivações de clientes e vendedores e buscar transações satisfatórias para ambos envolvem os programas de marketing. Assim, verifica-se que as expressões descritas anteriormente são limitadas ou equivocadas em sua abordagem sobre o tema.

Aumentar vendas e fazer propagandas são atividades ligadas à área, mas, quando feitas isoladamente, levam a uma abordagem do tema de modo incompleto.

**A origem da estratégia, considerando-se a visão de marketing, reside nos clientes da empresa e não naquilo que a empresa tem por objetivos.**

As necessidades são intrínsecas ao ser humano. As atividades de marketing atuam nos desejos (beber uma Coca-Cola, por exemplo), mas não nas necessidades (matar a sede, por exemplo). Na verdade, a sede já existe. Quanto a ser ético, o profissional de marketing pode ou não sê-lo, isso vai depender da maneira como ele usa as ferramentas de que dispõe e quais são suas intenções. Conclui-se, quanto a esse aspecto, que isso vale para profissionais de qualquer área.

## 1.2 O escopo de marketing

▶ Vídeo



Como observado na seção anterior, muitas pessoas que não trabalham em marketing não compreendem o seu real significado. Quando se analisa marketing como uma função dos negócios ou um departamento, tem-se uma visão ainda limitada, pois, de acordo com essa perspectiva, marketing é uma função como produção, recursos humanos ou contabilidade. Embora existam tarefas que podem ser classificadas como *funcionais*, é importante observar que seu **escopo** é maior.

Para Kotler (2006, p. 4), “marketing é um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos e serviços de valor com os outros”.

O enfoque dos conceitos acima levam a outras reflexões:

- Como as pessoas fazem trocas?
- Quais são as prioridades e motivações dos clientes no processo de compra?
- Como mudam essas prioridades ao longo do tempo?
- Como os clientes comparam as ofertas das empresas?
- Como a renda e a classe social dos indivíduos influenciam as motivações de compra?
- Em que medida as atividades de marketing afetam a qualidade percebida pelos clientes em relação a um produto ou serviço?

Os questionamentos demonstram que as atividades de marketing são complexas. Como citado anteriormente, é preciso a colaboração dos diversos departamentos e áreas da empresa para que o objetivo da satisfação do cliente seja verdadeiramente alcançado. Portanto, reduzir marketing a um departamento que faça apenas promoções e comunicações pontuais pode levar uma organização a resultados decepcionantes em seu mercado de atuação.

**Escopo** - alvo, mira, objetivo, propósito a ser alcançado.

Assim, compreender os clientes em seu comportamento de compra, investigar os atributos positivos e negativos dos concorrentes e analisar as tendências e mudanças de preferências alargam o escopo das atividades de marketing e impõem aos profissionais da área novas práticas de atuação e pesquisas sistemáticas.

### 1.3 A crescente importância do marketing

▶ Vídeo



Nas últimas décadas, as profundas transformações ocasionadas pela tecnologia da informação, pela informática e pelos novos meios de comunicação mudaram as preferências e os hábitos dos consumidores. Essas mudanças significaram oportunidades extraordinárias para algumas empresas e ameaças reais para outras. A empresa Google, por exemplo, transformou-se em uma das maiores organizações globais em poucos anos. Contudo, a Kodak, especializada em filmes fotográficos, precisou reinventar-se para sobreviver, em função da preferência dos clientes pelas câmeras fotográficas digitais. O sucesso ou o fracasso de uma empresa – grande ou pequena – passa pelo entendimento de algumas das mudanças que afetam o ambiente sociocultural, tecnológico e mercadológico em que estão inseridas. Esse ambiente impõe desafios para o desenvolvimento de estratégias de marketing das organizações. A seguir, são elencadas algumas das características que precisam ser levadas em consideração pelo estrategista:

- **Consumidores mais poderosos** – a internet possibilitou aos consumidores a facilidade de comparar produtos e serviços com extrema rapidez. Ademais, há troca de informações, críticas e elogios sendo divulgados em progressão geométrica. Existem *sites* que avaliam a confiabilidade e divulgam o grau de satisfação dos clientes para todos os que estiverem interessados.

- **Maior oferta** – é possível adquirir produtos e serviços de diversas formas e por meio de vários canais de vendas. As novas tecnologias afetaram os canais de distribuição tradicionais e a intensificação do comércio global ocasionando grande aumento no número de produtos e marcas ofertadas. Em outras palavras, a concorrência se intensificou rapidamente.
- **Proposições de valor** – as mudanças afetaram também o modo de vida e a percepção de valor dos clientes. Como agora há maior facilidade de comparação e de experimentação de novos produtos e serviços, os clientes tornaram-se mais críticos e exigentes, uma vez que há maior número de experiências. Isso obriga as empresas a se tornarem mais competentes, caso queiram que seus negócios se perpetuem.
- **Novas tecnologias** – o surgimento de novas tecnologias mudou e continua alterando o comportamento das pessoas. Além dos produtos que podem substituir outros (por exemplo, o cartão de crédito em relação às folhas de cheque), há o modo como as pessoas realizam suas atividades (por exemplo, a compra pela internet substituindo compra no varejo físico).

Portanto, para desenvolver as atividades de marketing, é preciso uma abordagem sistêmica que compreenda as mudanças e transformações que estão ocorrendo no mundo, bem como o conhecimento de técnicas que integrem produtos, lugares, pessoas e empresas nos processos de trocas.

## 1.4 Marketing e valor

▶ Vídeo



Considerando-se que o ambiente de negócios é crescentemente competitivo, acredita-se que **agregar valor** é uma das grandes responsabilidades da administração de marketing, ou seja, as organizações precisam acrescentar valor além da marca. Por algumas décadas (e ainda nos dias

atuais), em alguns mercados a marca consegue, por si só, agregar valor e receber a maior parte dos investimentos de marketing.

A maior concorrência e o acesso às novas tecnologias proporcionadas pela intensificação da globalização econômica tornaram o ambiente competitivo mais complexo. Até mesmo empresas que dominavam seus mercados de atuação perderam espaço em poucos anos. A Kodak, por exemplo, que outrora dominava o mercado de filmes fotográficos, participa atualmente de maneira substancialmente menos imperiosa nesse mercado.

**Intangíveis** - que não são suficientemente claras ou definidas para ser compreendidas.

Em empresas com características essencialmente **intangíveis**, a realidade é a mesma: os clientes estão sendo disputados pelas empresas de maneira nunca antes vista. Assim, torna-se pré-requisito, para disputar espaços no mercado, a construção de valor naquilo que é oferecido ao cliente. Trata-se de indagações que devem ser feitas pela própria empresa em sua análise estratégica: está se oferecendo valor ao cliente? Ele está de fato ganhando ao fazer negócios com a organização? O que ele perderia se optasse pelos produtos e serviços da concorrência?

Ao responder sinceramente a esses questionamentos (informações que devem ser obtidas por meio de pesquisas), a organização compreenderá o papel do valor no produto/serviço que ela oferece.

## 1.5 O valor percebido pelo cliente

▶ Vídeo



O valor sob a óptica de marketing refere-se àquilo que é percebido pelo cliente. Muitos gestores cometem um grande equívoco ao acreditar que a empresa pode decidir aquilo que deve ser oferecido ao mercado sem antes identificar os aspectos que sua base de clientes de fato valoriza.

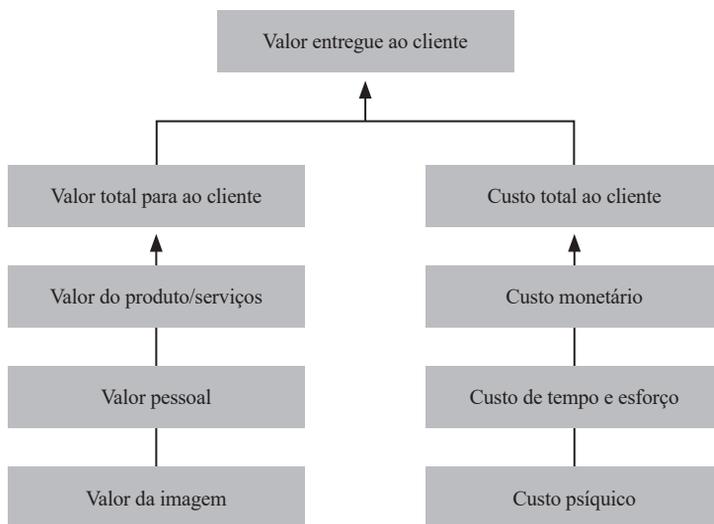
Ao cometer esse erro, a empresa poderá fornecer e cobrar mais ou menos do que o cliente espera, ou oferecer o que o cliente não valoriza, ou ainda não oferecer o que o cliente valoriza.

Segundo Kotler (2006, p. 140), “o valor percebido pelo cliente é a diferença entre a avaliação que o cliente faz de todos os benefícios e custos relativos a um produto ou serviço e as alternativas percebidas”.

O estudo das relações entre os custos e benefícios devem levar em consideração todo o processo de compras vivenciado pelo consumidor.

Diversos aspectos influenciam o comportamento do cliente na aquisição de bens e serviços. Ao se considerar os custos, muitos administradores se limitam a pensar nos preços ou valores monetários a serem despendidos pelos clientes. Da mesma forma, ao se pensar nos benefícios há gestores que concentram toda sua atenção nas características do produto/serviço oferecido. Embora esses aspectos tenham a sua importância, a figura a seguir demonstra que há outros determinantes.

**Figura 1** – Valores e custos de produtos e serviços



Fonte: KOTLER, 2006. Adaptada.

Na Figura 1, verifica-se que o valor total entregue ao cliente é maior do que o valor dos produtos. O **valor do produto/serviço** diz respeito ao seu desempenho e a sua aplicabilidade para o cliente.

Pode estar relacionado a aspectos racionais, como por exemplo o tamanho do porta-malas de um carro, ou emocionais, como uma possível identificação pessoal do cliente com o produto.

O **valor pessoal** diz respeito ao atendimento e às relações mantidas entre os clientes e os profissionais da empresa antes, durante e depois da transação. Esse aspecto é especialmente importante em empresas que comercializam produtos e atendem de forma presencial os clientes, tais como: vendedores de loja, profissionais da área da saúde e funcionários de companhias aéreas.

O **valor da imagem** é construído ao longo do tempo e está relacionado ao histórico apresentado pela empresa. Como os serviços são essencialmente intangíveis, os clientes precisarão confiar na empresa e no prestador do serviço em questão. A confiança é conquistada ao longo do tempo e dependerá dos resultados das interações passadas da empresa com seus clientes. Desse conjunto de relações, origina-se uma comunicação “boca a boca” positiva ou negativa.

Muitas empresas buscam aumentar o valor de sua imagem por meio de outras interações com a comunidade e/ou com a sociedade em geral. Nos últimos anos, cresceram os investimentos das organizações em ações ambientais, sociais e esportivas. Tais recursos colaboram com a sociedade de modo geral e melhoram ao longo do tempo a imagem da empresa que vincula sua marca a esses propósitos.

Em relação aos custos totais, observa-se que o **custo monetário** refere-se ao desembolso financeiro do cliente. Essa é uma das informações mais importantes que o profissional de marketing precisa obter: qual é o preço que o cliente-alvo está disposto a pagar pelo produto?

Há, todavia, outros custos na aquisição de produtos e serviços. Os consumidores avaliam, consciente ou inconscientemente, os

custos de tempo e energia física despendida no processo de compra. Se um cliente estiver descontente com o banco em que possui conta corrente e demais serviços financeiros, ele avaliará os **custos de tempo e esforço** para conhecer os serviços de outro banco, as regras para cadastro e o atendimento e a maneira de operar as máquinas de autoatendimento. É claro que esses custos podem ser compensadores para o cliente, mas de todo modo é provável que ele faça essa avaliação. Na comercialização de outros produtos ou serviços, esses custos podem ser menores ou maiores.

Em um supermercado, por exemplo, a substituição de uma marca por outra pode não apresentar praticamente nenhum custo físico ou de tempo. É por isso que as empresas que comercializam seus produtos em lojas de autosserviço dão tanta importância às promoções no ponto de venda e às ações de merchandising. Nesse exemplo, a mudança na decisão do consumidor só poderá ser afetada pelo custo monetário ou psíquico.

O **custo psíquico** cresce com a importância da compra pelo cliente. Se uma determinada empresa optar pela substituição da transportadora que faz suas entregas, em função de um menor preço, ela terá de arcar com um custo psíquico, pois, embora o dispêndio financeiro seja menor, haverá riscos relacionados, por exemplo: a pontualidade das entregas e a qualidade do serviço prestado como um todo.

## 1.6 A proposta de valor

▶ Vídeo



O estabelecimento de estratégias de marketing contempla a entrega de valor para o cliente. Em função das mudanças no cenário competitivo e no novo ambiente de negócios, as prioridades das atividades de marketing sofreram alterações. A Figura 2 a seguir apresenta algumas dessas alterações:

**Figura 2** – Mudanças no ambiente de negócios

Fonte: RUST, 2001. Adaptada.

Até o século passado, houve um domínio do marketing de massa para vários mercados. Para muitas empresas, os clientes realizavam apenas transações, portanto, parecia desnecessário alimentar os relacionamentos. A transação pressupõe apenas uma relação comercial e em algum outro momento uma nova transação com o mesmo cliente poderia ou não acontecer. Na perspectiva daquele momento, a tarefa mais prioritária para o marketing era conquistar novos clientes.

Essa perspectiva ainda é verdadeira para empresas de diversos setores, principalmente quando elas buscam ampliar sua atuação em novos mercados. Em contrapartida, para empresas que já atuam e ocupam algum espaço no mercado, as atividades de marketing devem contemplar especialmente aqueles que já são clientes.

Os administradores precisam lembrar que os clientes da empresa serão seduzidos pelos concorrentes constantemente. Essa prática é

cada vez mais aplicada, especialmente em mercados maduros, pois apresentam crescimento pequeno ou nulo ocasionando uma intensificação da competição entre as empresas que querem aumentar ou manter sua participação. Em outras palavras, aumenta a disputa pelos mesmos clientes.

Empresas de serviços muitas vezes não percebem essa dinâmica e acabam perdendo mercado.

Diversas organizações cometem o mesmo deslize: grandes provedores de internet e operadoras de cartão de crédito, por exemplo, investem pesadamente na atração de novos clientes e costumam negligenciar clientes antigos.

Em mercados maduros e saturados, são necessários pesados investimentos na atração de clientes. Pesquisas indicam que o custo de manutenção dos já clientes são geralmente menores.

## 1.7 O conceito de estratégia

▶ Vídeo



Empresas de grande, médio e pequeno porte precisam de competitividade para atuar no mercado com resultados satisfatórios. As transformações ocorridas no ambiente de negócios submetem os gestores de empresas de qualquer mercado ou porte a desafios crescentemente complexos.

Algumas empresas conseguem desempenho superior em função das estratégias adotadas na condução de seus negócios. Como os mercados são dinâmicos e mudam a cada instante, adotar estratégias de outras organizações pode ocasionar sérios transtornos à empresa. Mas o que é estratégia?

*Estratégia* é uma palavra que vem do grego e significa comando ou atividade do general do exército. Após amplo uso no meio militar, a palavra *estratégia* passou a ser usada em outras áreas, como na política e nas empresas.

O atendimento às exigências e expectativas dos clientes-alvo exige das organizações habilidades para lidar com grande número de atividades e decisões. Para alcançar seus objetivos e metas, uma empresa precisa ter um plano de competição, ou seja, um roteiro de como chegar lá. Concretamente, a estratégia descreve planos para que as empresas consolidem suas pretensões em seus mercados de atuação.

Segundo Harrison (2005, p. 26),

administração estratégica é o processo pelo qual as organizações analisam e aprendem com seus ambientes internos e externos, estabelecem a direção estratégica, criam estratégias que pretendem mover a organização naquela direção e implementam essas estratégias, tudo em um esforço para satisfazer a seus principais públicos interessados.

Ainda, de acordo com esse autor, o processo de planejamento estratégico tende a ser formal e rígido enquanto o pensamento estratégico tende a ser criativo e recheado de ideias.

A definição anterior sugere a necessidade de um roteiro para o desenvolvimento de estratégias. Por “públicos interessados” se entende grupos ou pessoas que são afetados ou afetam de modo significativo as atividades de uma organização, tais como: clientes, fornecedores, funcionários, sindicatos, comunidade etc.

A complexidade do processo de planejamento estratégico de marketing varia de acordo com o porte da organização. Uma montadora de automóveis como a Ford, com atuação em diversos países, com inúmeros produtos, divisões, plantas industriais e diversas unidades de negócios precisa de um grande número de profissionais no estabelecimento de seu planejamento estratégico. Porém, um empresário varejista com apenas uma loja em um centro comercial poderá construir seu planejamento estratégico de modo mais simples.

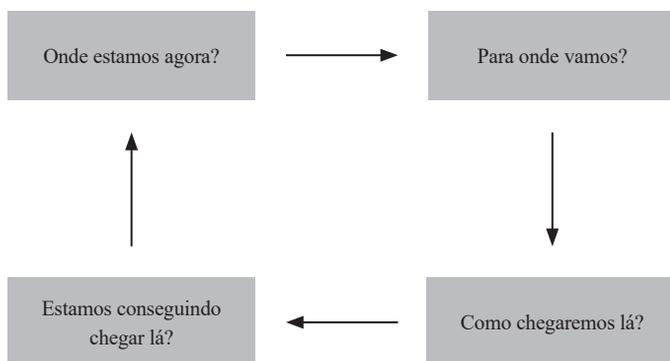
Pretende-se, independentemente do porte do negócio, estabelecer estratégias que atendam aos desejos e necessidades dos clientes e que tragam os retornos esperados pelas organizações. Normalmente, elas buscam lucro, sobrevivência e crescimento.

Para fins didáticos, será considerado a seguir o processo de planejamento para unidades de negócios.

O **processo de planejamento estratégico** pode ser percebido como um funil, no qual as decisões macro vão descendo até se tornarem atividades operacionais e específicas. Existem muitos modelos descritos por diversos autores sobre esses processos.

Para Stokes (2000), tal processo envolve: análise, objetivos, formas e avaliação. A Figura 3 demonstra a visão desse autor.

**Figura 3** – O processo de planejamento



Fonte: STOKES, 2000. Adaptada.

O processo tem início com a indagação: onde estamos agora? A história da empresa, seus sucessos e fracassos vão se sucedendo sem que muitas vezes se faça essa indagação. Compreender aquilo que já se conquistou, quais foram as iniciativas que trouxeram bons resultados e quais foram os insucessos colabora na construção dos passos seguintes. Na mesma medida, compreender as mudanças ocorridas no mercado de atuação, a evolução dos desejos e necessidades dos clientes e a atuação da concorrência facilita o entendimento da real situação da empresa em determinado momento.

Para saber realmente onde se encontra, a empresa precisa analisar profundamente suas **características internas**, bem como estudar o **ambiente externo** que a influencia.

No segundo passo, define-se aquilo que se quer. Para onde vamos? Há inúmeros caminhos, segmentos e nichos de mercado nos quais se pode atuar. Mais rentável ainda é aquele mercado que pode ser criado por meio de inovações e novas tecnologias, porque implica em ter menos concorrentes e, assim, ficar menos sujeito à guerra de preços. Nesse passo, a empresa define em que ponto quer estar em determinado tempo. Quais serão as prioridades em termos geográficos? Quais produtos e linhas de produtos serão focadas? Os recursos materiais, financeiros e humanos serão distribuídos de que forma? Saber para onde a empresa está indo facilita o processo de tomada de decisão e a comunicação interna entre os funcionários, uma vez que as prioridades ficam claras para todos.

No terceiro passo do processo do planejamento estratégico, define-se como chegaremos lá. Para se atingir os objetivos, as atividades de marketing devem ser estabelecidas por meio de planos de ações, distribuição de recursos e alocação de pessoas responsáveis pelas atividades e programas estabelecidos.

No quarto passo, avalia-se a empresa, isto é, se ela está conseguindo chegar aonde pretendia. Nos tempos atuais, a avaliação é contínua no processo de planejamento estratégico. Os mercados, a economia, a atuação dos concorrentes e as preferências dos clientes têm uma dinâmica incontrolável. Ademais, há uma interdependência entre essas variáveis. Portanto, correções de rotas e adequações de objetivos e metas devem ser previstos no processo de planejamento.

## **Considerações finais**

Inúmeras transformações ocorreram no ambiente empresarial e competitivo nos últimos anos. Muitas empresas encontraram sérias dificuldades na manutenção de seus negócios. Algumas foram vendidas, outras incorporadas por concorrentes e, ainda, outras saíram do mercado.

A elaboração de estratégias de marketing e os debates internos a respeito da situação da empresa são importantes na medida em que ajudam a organização a enfrentar, com mais inteligência e riqueza de informações, o cenário competitivo e mutante.

A conquista de clientes e a oferta de trocas em que se perceba valor são preponderantes para o sucesso mercadológico das empresas. Ressalta-se que é preciso elaborar planos para utilizar de forma otimizada e produtiva os recursos e investimentos.

## Ampliando seus conhecimentos

No texto a seguir, Craco et al. (2016) versam a respeito da inteligência cognitiva e sua usabilidade para definir estratégias de marketing.

### **Inteligência competitiva como processo para a formulação da estratégia organizacional: um estudo utilizando os sinais fracos das organizações**

(CRACO et al., 2016)

Inteligência Competitiva (IC) consiste em uma ferramenta capaz de auxiliar no monitoramento dos ambientes acerca do reconhecimento de seus sinais fracos e de interpretações que possibilitem a prospecção de cenários novos favoráveis a atual realidade das empresas.

[...]

Comparativamente, a empresa que apresenta IC procura antecipar e modificar possíveis cenários, trabalhando com os sinais fracos, em contrapartida a outra empresa que se volta somente aos sinais fortes, desenvolvendo um planejamento estratégico direcionado às ameaças da concorrência ao invés da antecipação de oportunidades.

[...]

Atualmente, o maior desafio de grande parte das empresas consiste na capacidade de antecipação dos movimentos, o que se deve, sobretudo a dinâmica do mercado e constante transformação do ambiente das organizações, de modo que serem inovadoras e pioneiras requer elevado grau de IC.

Assim, enquanto não existirem áreas institucionais “pensantes” permanentemente nas organizações, com elevada atenção aos menores sinais e insatisfações com os futuros deterministas, não haverá condições para a criação do novo, do inusitado e da quebra de paradigmas. A maior parte da criação provém de “achados acidentais”, pois poucos são aqueles que decorrem de um processo estruturado fundamentado no ineditismo, visto que as organizações, em sua larga escala, são reflexos de reproduções de atividades, de produtos e ações, com vistas a resultados imediatos, o que contraria a tentativa de descobertas que requer mais tempo e investimentos nem sempre disponíveis.

Com vistas a isso, afirma-se que a preparação para o futuro mais competitivo seria originária de “inteligência” institucional instalada nas organizações capazes de otimizar ameaças e oportunidades de forma antecipada, de modo que a participação ativa da gestão e a centralização das informações configuram um indicador fundamental para a concretização deste processo. [...]

CRACO, T., et al. Inteligência competitiva como processo para a formulação da estratégia organizacional: um estudo utilizando os sinais fracos das organizações. *Revista Inteligência Competitiva*, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 181-199, abr./jun. 2016. Disponível em: <[http://www.inteligenciacompetitivarev.com.br/ojs/index.php/rev/article/view/163/pdf\\_61](http://www.inteligenciacompetitivarev.com.br/ojs/index.php/rev/article/view/163/pdf_61)>. Acesso em: 20 nov. 2017.

## Atividades

1. Explique em que sentido *marketing* difere dos conceitos de propaganda e de vendas.

2. A que se atribui o aumento da importância da área de marketing nas últimas décadas?
3. Explique a importância do conceito de valor percebido pelo cliente para o estabelecimento de estratégias de marketing.
4. Quais são os processos para se definir estratégias de marketing? Explique-os.



# Segmentação e posicionamento de mercado

---

## Introdução

A palavra *mercado* tem sido utilizada de maneira indiscriminada em expressões como: *mercado de trabalho*, *mercado de ações*, *supermercado*, *mercado municipal*, entre outras que são mencionadas no dia a dia em veículos de comunicação, nas universidades e no ambiente empresarial.

A própria palavra *marketing* já foi interpretada como *mercadologia*, que é o estudo de mercados. Sob a óptica de marketing, para um mercado existir, algumas **condições** são necessárias:

- é preciso que alguém faça uma oferta de um produto ou serviço (o vendedor);
- é preciso que alguém esteja disposto a fazer a aquisição (o comprador);
- é preciso existir uma moeda de troca (que pode ou não ser o dinheiro);
- é preciso que o comprador, além da disposição, tenha os recursos para comprar.

Atendidas as condições elencadas anteriormente, um mercado passa a existir independentemente da vontade de terceiros. O mercado de drogas e o comércio ilegal de armas são exemplos disso, pois há compradores e vendedores e existe moeda de troca. Os órgãos governamentais e outros tipos de organizações, como as igrejas,

demandam esforços e realizam campanhas, mas ainda não conseguiram exterminar esses mercados nocivos para a sociedade.

A força de um mercado está relacionada com a intensidade dos desejos que compradores e vendedores têm em realizar a troca. O surgimento e o desaparecimento de mercados normalmente não são controlados pelas organizações, embora sejam em alguma medida influenciados por elas.

Muitos dos novos mercados emergiram nos últimos anos com o advento das novas tecnologias e em função de novos estilos de vida e padrões sociais. As organizações precisam acompanhar essas transformações, pois elas modificam a maneira como os clientes vivem, priorizam seus gastos e escolhem seus produtos e serviços. A competição entre as empresas transformou-se, com o aumento de novos produtos e serviços, em uma disputa pelos clientes. Quando um consumidor resolve adquirir um telefone celular e seu rendimento não é alterado, o valor gasto com a conta ou com os créditos adquiridos para fazer ligações será retirado desse rendimento. Nesse caso, o consumidor precisará reduzir ou eliminar gastos que efetuava com outros produtos e serviços. A decisão do consumidor sobre o que deixar de consumir é real e de difícil mensuração e deve ser considerada e estudada na determinação de estratégias de marketing.

Os compradores podem ter muitas motivações ao comprar determinados produtos e serviços. Algumas pessoas compram uma passagem aérea para realizar negócios, enquanto outras pretendem fazer turismo, outras ainda podem estar de mudança ou visitando parentes. Compreender as motivações dos clientes facilita o processo de atendimento e satisfação das expectativas deles com o produto ou serviço. O comprador que pretende fazer negócios pode valorizar mais a pontualidade da companhia aérea do que preço: o inverso pode ser verdadeiro para o cliente que procura o transporte aéreo com objetivos turísticos.

## 2.1 Segmentação de mercado

▶ Vídeo



Como os mercados não são homogêneos, as empresas precisam segmentá-los com o propósito de determinar sua estratégia de atuação.

Para segmentar mercados é preciso entender e aceitar que um produto ou serviço não atenderá satisfatoriamente todos os clientes. Por melhores atributos que um produto ofereça, é natural que os clientes tenham preferências e percebam o valor ofertado de maneira distinta.

A segmentação de mercado implica na divisão de um mercado em grupos, que podem ser identificados e sejam em número suficiente para que o serviço ou produto possa ser oferecido.

Ao identificar segmentos de mercado, procura-se compreender as **motivações** e o **valor dado** pelos clientes, aos atributos de compra, assim, as empresas ficam mais capacitadas a promover trocas satisfatórias com um ou diversos desses segmentos.

Outra vantagem em se utilizar a segmentação de mercado está relacionada aos investimentos em comunicação de marketing. Quando existem informações detalhadas dos clientes, há um melhor aproveitamento dos recursos de comunicação que podem ser direcionados precisamente para o público-alvo selecionado.

Em empresas de pequeno porte, ou na prestação de serviços, o atendimento é naturalmente personalizado. Por exemplo, um escritório de contabilidade ou uma agência de propaganda prestam serviços exclusivos aos seus clientes.

Contudo, fornecedores de serviços essenciais, como o corpo de bombeiros e os distribuidores de gás, atuam de maneira diferenciada.

**As empresas precisam segmentar os mercados com o propósito de determinar sua estratégia de atuação.**

Para os outros tipos de produtos, é possível segmentar por meio de critérios específicos, como, por exemplo, o tamanho da embalagem.

Um segmento de mercado é composto por um grupo de clientes que tem uma ou algumas coisas em comum, tais como: padrões de consumo, características, desejos ou padrões de comportamento.

Para a identificação de segmentos de mercado, algumas pesquisas devem ser realizadas, pois os administradores dispõem de informações insuficientes para definir com precisão os segmentos existentes.

Ademais, é preciso descobrir a importância relativa dos atributos do serviço para os clientes em cada segmento. Essa informação é importante na medida em que ela colaborará na especificidade da proposta da empresa para o segmento escolhido.

## 2.2 Critérios de segmentação de mercado de consumo

▶ Vídeo



Normalmente, são utilizadas bases para se segmentar mercados. Os principais critérios são:

- **Segmentação geográfica** – trata-se de um dos métodos mais antigos de segmentação. Esse método implica na determinação de unidades estabelecidas em bairros, cidades, países e continentes. Algumas empresas procuram se instalar em bairros que têm o mesmo perfil de moradores para padronizar seu atendimento.
- **Segmentação demográfica** – a demografia estuda as características de uma população. Entre essas características, destacam-se: idade, quantidade de homens e mulheres, número de idosos e crianças, tamanho das famílias, renda, classes sociais existentes, religião predominante e grau de instrução das pessoas. As informações quanto às características de uma população podem ser de grande valia para as empresas. Uma

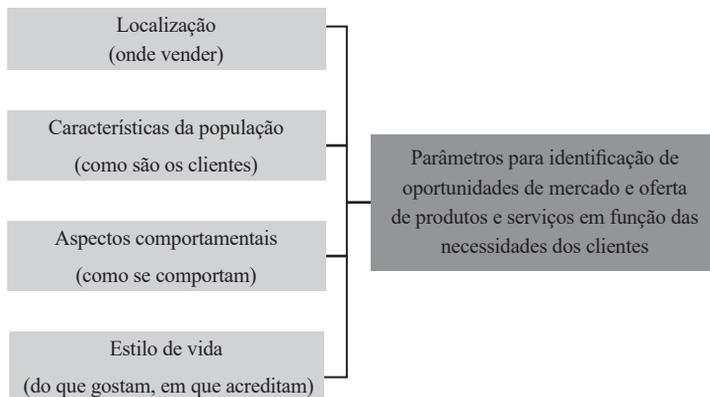
agência de turismo pode, por exemplo, desenvolver pacotes de viagens específicos para a terceira idade ao identificar um número interessante de idosos com boa renda na população estudada. Ressalta-se que tais informações estão disponíveis em portais e *sites* como o do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

- **Segmentação psicográfica** – além dos aspectos demográficos e geográficos, os grupos de clientes também são divididos em critérios psicográficos que verificam comportamentos de compra distintos em pessoas que pertencem ao mesmo segmento demográfico. Nesse critério estudam-se o estilo de vida, os valores e a personalidade dos indivíduos. A prática de artes marciais (judô, por exemplo) pode estar mais relacionada com um estilo de vida do que com características demográficas. Esse exemplo indica que, para obter sucesso em seu mercado de atuação, a escola de artes marciais precisará atuar e criar vínculos com o público específico interessado na prática desse esporte. O desafio nesse exemplo é descobrir onde vivem, que lugares frequentam e o que valorizam os praticantes desse esporte. O estilo de vida é determinado por aspectos que vão além das características sócio-econômicas, diz respeito também às crenças dos indivíduos, a como as pessoas passam o tempo (especialmente as horas de lazer), a importância dada aos acontecimentos e às coisas em geral.
- **Segmentação comportamental** – nesse critério, são analisados aspectos como a atitude, as ocasiões de uso e os benefícios em relação ao serviço. Acompanhar o comportamento do cliente na aquisição do produto pode ser útil à organização na medida em que apresenta pistas sobre aquilo que ele mais valoriza. Um restaurante pode se especializar em eventos especiais (datas comemorativas) e procurar atrair clientes que valorizam essas ocasiões. O sistema de alimentação rápida (*fast food*) difundido por redes como o McDonald's oferece

o benefício da rapidez de atendimento, um comportamento valorizado pelos clientes na sociedade moderna.

A Figura 1 demonstra a aplicação desses critérios de segmentação.

**Figura 1** – Critérios de segmentação e oportunidade de mercado



Fonte: Elaborada pelo autor.

A análise dos critérios de segmentação colabora na identificação de oportunidades de mercado e desenvolvimento de estratégias de marketing.

## 2.3 Critérios de segmentação de mercado empresarial

▶ Vídeo



Há muitas organizações especializadas em vender para outras empresas. Esse mercado empresarial é chamado de *business to business* (B2B). Empresas que vendem para outras atuam de modo diferente daquelas voltadas para o consumidor. Embora a transação entre empresas também seja realizada por meio de pessoas, as motivações e os interesses dos clientes muitas vezes são diferentes.

Um banco, por exemplo, que tenha carta de clientes tanto de pessoa física como de jurídica, não atende a ambos da mesma forma, pois cada profissional de atendimento é especializado em uma área.

O processo de compra empresarial tende a ser mais racional e ponderado do que o processo de compra efetuado pela pessoa física. Uma empresa que pretende alugar ônibus para transporte de seus funcionários analisará aspectos como preços e prazos de pagamento, rota de tráfego, garantias quanto à pontualidade e idade e condições da frota. E só será escolhido o fornecedor após efetuar-se três ou mais orçamentos. Uma pessoa física tende a decidir por uma opção mais rápida, sem ser muito analítica.

Para atender às exigências do mercado empresarial, as organizações adotam critérios como a especialização. Ao se especializar, há um aumento na capacidade de atender e de satisfazer os clientes.

Considerando-se novamente o exemplo anterior, torna-se difícil para uma empresa de ônibus atender com a mesma eficácia tanto empresas interessadas em locação quanto linhas para o público em geral.

Existem várias classificações para se estabelecer a segmentação empresarial. A seguir, são elencadas algumas das variáveis normalmente adotadas:

- **Segmentação pelo porte do cliente** – há empresas de diversos tamanhos e esse pode ser um critério de segmentação. Uma pequena agência de marketing pode se especializar em atender empresas de porte pequeno.
- **Segmentação pelo setor de atividade** – nesse caso, os produtos ou serviços são especializados para uma determinada área. Empresas de transportes de carga podem se especializar em produtos perecíveis como carnes e frangos.
- **Segmentação pela localização geográfica** – trata-se do mesmo critério de segmentação adotado para pessoas físicas. Um escritório de contabilidade pode focar sua atenção em um determinado bairro ou cidade de pequeno porte.
- **Segmentação por aplicação específica** – uma organização pode se especializar em um determinado tipo de aplicação.

Uma clínica médica, quando se especializa em cirurgia plástica, adota a segmentação por aplicação específica.

- **Segmentação por critérios de compra** – as empresas têm critérios de compra implícitos ou explícitos. Ao contratar serviços de limpeza ou manutenção, uma organização pode priorizar preços, qualidade, tradição e confiabilidade ou atendimento.

Constata-se, assim, que a adoção de critérios de segmentação facilita o entendimento das organizações em relação às expectativas e percepções daquilo que os clientes valorizam, facilitando o trabalho do estrategista de marketing.

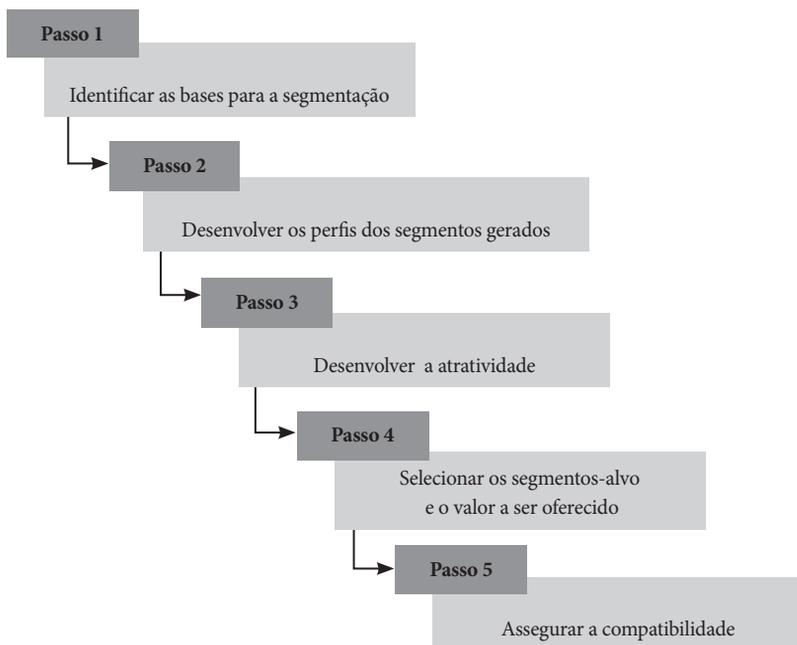
## 2.4 O processo de segmentação de mercado

▶ Vídeo



O processo de segmentação de mercado é realizado em algumas etapas. A Figura 2 a seguir demonstra o processo.

Figura 2 - Passos para segmentar mercados



O **passo 1** é a definição das bases de segmentação. Normalmente, as empresas utilizam uma combinação de critérios que podem estar relacionados aos benefícios procurados e às necessidades semelhantes às dos clientes. Uma empresa que atue no mercado de manutenção e reparos de elevadores poderá identificar clientes que busquem manutenção preventiva, peças originais e assistência técnica 24 horas. Alguns frequentadores de salão de cabeleireiros podem buscar preços médios, atendimento com hora marcada, rapidez, organização e presteza. As bases para segmentação precisam ser estudadas e pesquisadas. Se nesse primeiro passo os gestores da organização decidirem apenas com base em suas convicções, a empresa ficará vulnerável, caso as opções escolhidas não forem as mais adequadas. Recomenda-se, embora possa ser dispendiosa, a elaboração de uma pesquisa para identificar essas bases. Tal despesa deve ser entendida como um investimento pelos administradores, uma vez que minimiza os riscos de prejuízos ocasionados por premissas erradas.

Após a determinação das bases para a segmentação, é preciso desenvolver os perfis desejados. No **passo 2**, as informações adquiridas a respeito das preferências, necessidades e desejos dos clientes determinarão as características demográficas, geográficas, psicográficas e comportamentais. A aplicação é a mesma para empresas que atendem o mercado organizacional. Com essas características, os segmentos a serem atendidos estarão identificados.

De acordo com os exemplos anteriores, pode-se determinar os seguintes segmentos:

- Para a empresa de manutenção e reparo de elevadores: empresas, prédios residenciais e comerciais e *shopping centers* localizados em área de atuação pré-determinada pela empresa que precisem de assistência disponível 24 horas por dia e trabalhem com as marcas também selecionadas pela empresa.

- Para o salão de beleza: homens de 20 a 40 anos, pertencentes às classes sociais média e média alta, que trabalhem em empresas estabelecidas no entorno das instalações do salão e que valorizem tempo e organização.

Um detalhamento maior do passo dois poderia, para ambos os exemplos, caracterizar mais profundamente os segmentos.

O **passo 3** seguinte investiga o quão atrativos são os segmentos selecionados. Aspectos como rentabilidade projetada, quantidade de concorrentes, análise dos pontos fortes e fracos e crescimento projetado do mercado influenciarão na atratividade do segmento em análise. Nesse momento, alguns analistas já detectaram obstáculos e desafios a serem enfrentados na oferta do produto.

No **passo 4**, a empresa determinará sua proposta de valor. As especificidades dos produtos e serviços oferecidos e os preços praticados serão definidos nesse momento. É importante que o gestor tenha clareza quanto aos diferenciais que deverão atrair os clientes-alvo escolhidos.

Muitas empresas atendem a mais de um segmento-alvo. Quando esse for o caminho escolhido pela organização e existir convivência entre esses clientes, a aplicação do **passo 5** torna-se necessária. Esse último passo implica em uma análise da compatibilidade existente entre os clientes e a necessidade de convivência por determinados períodos.

Alguns restaurantes separam espaços para eventos, assim, tanto clientes que buscam uma simples refeição quanto aqueles que reúnem um grupo de pessoas para celebrar um aniversário podem ser atendidos satisfatoriamente pela empresa.

## 2.5 Atendimento de segmentos

 Vídeo



O processo de segmentação de mercado precisa ser complementado com uma **análise interna** da empresa. Os gestores devem investigar se há condições e recursos para se atender o segmento-

-alvo. Para alguns tipos de negócios são necessários novos equipamentos, maiores espaços ou um conhecimento técnico específico. Antes de comercializá-los, tais requisitos terão de ser providenciados.

O aumento da competição entre as empresas nos últimos anos ocasionou uma intensificação da especialização em diversos setores empresariais.

Destaca-se a seguir algumas possibilidades de atendimento aos segmentos selecionados:

- **Somente um segmento** – uma empresa ou um prestador de serviços pode especializar-se em um único segmento e decidir atuar apenas nele. Há profissionais da área médica que atuam apenas em cardiologia ou outra especialidade qualquer.
- **Todos os segmentos** – algumas organizações procuram desenvolver produtos que atendam os principais segmentos. Um grande banco pode atender a clientes que procurem serviços financeiros diversos, da mesma forma que uma grande agência de turismo poderá comercializar inúmeros pacotes de viagens para praticamente todos os segmentos existentes no mercado.
- **Alguns segmentos** – os prestadores de serviços e as empresas podem atender a uma parte do mercado. Essa pode ser a alternativa mais comum, pois a maioria das organizações se sentem vulneráveis em atender apenas um segmento, também não têm condições de atender a todos, em função do número de segmentos e nichos existentes em grande parte dos mercados.

É importante ressaltar que os mercados são dinâmicos, surgem novos produtos e serviços com frequência. A expressão *nicho de mercado* está associada a segmentos menores e, geralmente, refere-se a um número restrito de clientes que têm desejos ou necessidades não atendidas pelos segmentos já existentes. Uma agência de marketing especializada em campanhas políticas para novos e ainda

desconhecidos candidatos pode ser um exemplo de nicho. Empresas especializadas em adaptar carros para pessoas com deficiência também são chamadas de *ocupantes de nicho*.

## 2.6 Foco e posicionamento

▶ Vídeo



Após a determinação dos segmentos em que a empresa irá atuar, deve-se determinar uma direção estratégica de atuação e uma posição competitiva. Para tanto, caberá à organização focar na atuação.

Para as empresas, o **foco** está relacionado com o mercado de atuação e com os produtos e serviços oferecidos.

Quanto maior o foco da empresa, menor será o número de produtos e serviços ofertados e de mercados atendidos.

Há organizações que estabelecem um foco e atendem vários mercados, enquanto outras optam pelo foco em um ou poucos mercados e oferecem um número maior de produtos e serviços.

As decisões quanto ao foco são importantes na medida em que colaboram com a identidade da empresa e influenciam a percepção que os clientes têm de seus produtos. A empresa que não tem foco oferece tudo para todos e, estrategicamente, fica vulnerável em mercados competitivos nos quais concorrentes especializados concentram esforços que tendem a ser mais eficientes na conquista e satisfação dos clientes.

O **posicionamento** relaciona-se com os atributos que os clientes-alvo associam aos produtos e serviços de uma empresa.

Um posicionamento claro e explícito se fixa na mente dos clientes. Deve-se considerar que milhões de informações são produzidas diariamente em vários setores da sociedade, e as pessoas não conseguem processá-las na velocidade em que são produzidas.

Um  
posicionamento  
claro e explícito  
se fixa na  
mente dos  
clientes.

Assim, tem-se um acúmulo de informações e comunicações que passam despercebidas pelo público-alvo.

Ademais, as pessoas demonstram sentir saturação e rejeição em função da quantidade de contatos e abordagens que recebem por *e-mail*, por telefone, pelo correio, pela mídia em geral ou pessoalmente. Com esse verdadeiro bombardeio de informações, as pessoas desenvolveram mecanismos que selecionam e processam apenas as informações que lhes interessam, desprezando e esquecendo rapidamente o que não é relevante sob a sua visão.

Para a maioria dos clientes, apenas alguns atributos dos produtos são familiares. Muitas organizações não entendem ou não aceitam que seus clientes dão pouca importância aos detalhes envolvidos no processo de troca.

Um posicionamento claro na mente dos clientes mantém vivo o propósito de atuação da organização e minimiza os efeitos negativos oriundos do acúmulo de informações a que os clientes estão submetidos.

Em essência, um posicionamento diferencia os serviços de uma empresa ou prestador de serviços da concorrência e precisa ser comunicado explicitamente.

Essa diferenciação ocorre de diversas formas e melhores resultados são obtidos quando são consistentes, fáceis de comunicar e distintos do posicionamento dos concorrentes. Quando muitas empresas se posicionam da mesma forma, os clientes ficam confusos em relação àquela categoria de produtos.

As organizações precisam investigar em seus mercados de atuação os posicionamentos possíveis. No Quadro 1, verificam-se possíveis posicionamentos e correspondente aplicação.

**Quadro 1** – Critérios para posicionamento

<b>Possíveis escolhas de posicionamentos</b>	<b>Aplicação</b>
Por atributos	A pontualidade dos voos pode ser um atributo valorizado pelos clientes-alvo de uma companhia aérea.
Por preço e qualidade	Uma academia de ginástica tem esse posicionamento quando oferece uma melhor relação preço/qualidade a seus clientes.
Por ocasiões de uso	Há locadoras de veículos especializadas em datas festivas, como casamentos e formaturas.
Pelo atendimento personalizado	Algumas escolas oferecem cursos de línguas estrangeiras por meio de aulas individuais.
Pela imagem	Algumas instituições financeiras são percebidas como mais confiáveis e seguras. Essa imagem as diferencia de seus concorrentes.

Fonte: ZEITHAML; BITNER, 2003. Adaptado.

Muitas vezes, as empresas utilizam um conjunto de características, mas é preciso também compreender de que forma os clientes percebem a empresa e seus principais concorrentes em relação aos atributos relevantes. Tais informações poderão ser obtidas por meio de pesquisas junto à base de clientes.

Estudar a importância relativa dos atributos ponderados também deve ser investigado com o auxílio de pesquisas. Descobre-se muitas vezes que os consumidores dão menos importância do que a empresa a alguns atributos e vice-versa.

Outra questão a se analisar são alguns atributos do posicionamento (apresentados no Quadro 1 anteriormente) que são difíceis de se quantificar. Por exemplo, o preço e pontualidade referem-se a atributos quantitativos, que podem ser facilmente avaliados pelos clientes, pois é uma comparação simples do desempenho das

organizações ou dos prestadores de serviços. Os atributos qualitativos devem ser monitorados por intermédio de pesquisas e do acompanhamento da satisfação dos clientes. Entretanto, a situação é diferente para os atributos qualitativos, pois, quando uma empresa afirma oferecer o melhor atendimento ou o espaço mais luxuoso para seus clientes, a avaliação passa a ser subjetiva.

## 2.7 Mapas de percepções no posicionamento

▶ Vídeo



Algumas empresas organizam informações e as apresentam por meio de gráficos. Com base neles, elaboram mapas de percepções dos clientes em relação a atributos de serviços oferecidos por elas e pelos outros participantes do mercado. Cada mercado tem atributos específicos e que são mais ou

menos valorizados pelos clientes-alvo.

A elaboração desses mapas ajuda a empresa a entender a percepção do cliente sobre seus produtos e o de seus concorrentes. A comparação entre as opções disponíveis é natural e espontânea para grande parte dos consumidores e isso influencia nas escolhas.

O exemplo a seguir, de uma empresa que aluga roupas para festas de casamento, mostra como elaborar um mapa de percepções. A empresa deve, primeiramente, relacionar os concorrentes a serem analisados e que atendem os mesmos segmentos-alvo. Os seguintes atributos podem ser considerados para elaboração desse mapa:

- **Tempo de atendimento** – procura-se medir em quanto tempo os clientes são atendidos e especialmente qual é o tempo médio de espera quando adentram no estabelecimento.
- **Variedade** – refere-se à diversidade de modelos.
- **Pontualidade da entrega** – avalia-se nesse item o percentual de entregas dentro do prazo e horário estipulados após ajustes nas roupas.

- **Preços e condições de pagamento** – verifica-se as diferenças entre os preços e as condições de pagamento das empresas analisadas.
- **Imagem** – analisa-se em um item qual é a percepção de marca e reputação que as empresas construíram na mente dos clientes-alvo.
- **Qualidade** – procura-se identificar qual é a qualidade percebida pelos clientes-alvo. A qualidade percebida é identificada por meio da relação entre os benefícios esperados e aqueles que de fato foram obtidos pelo cliente.
- **Localização** – o fácil acesso e o estacionamento exclusivo para os clientes são atributos importantes, especialmente nos grandes centros urbanos.

Pode-se considerar ainda outros atributos para elaboração desse mapeamento. Analisar e tabular as respostas dos clientes facilitará o entendimento dos gestores quanto ao real posicionamento da empresa.

Ressalta-se que o posicionamento é conduzido e gerenciado por meio de esforços e investimentos que a organização destina em seus processos, no atendimento e em comunicação de marketing. Entretanto, deve-se considerar que, em última instância, não é a empresa que determina o posicionamento, mas a percepção dos clientes-alvo.

Verificar essas percepções, de tempos em tempos, pode redirecionar as ações da empresa, se necessário, tanto em termos de competitividade quanto em atendimento de seus objetivos estratégicos.

## Considerações finais

Ao estudar os mercados em que atuam, as empresas acabam conhecendo melhor as necessidades e os desejos dos clientes. Em muitos mercados, há inúmeras ofertas, e a variedade de produtos chega a confundir muitos consumidores.

Ao segmentar mercados, as empresas estudam as preferências dos clientes e podem estabelecer ofertas de acordo com os desejos de públicos específicos e por meio de canais mais estreitos de comunicação. A segmentação facilita também a criação de um posicionamento na mente dos clientes visando criar diferenciais para os produtos e serviços da empresa em relação aos concorrentes, o que propicia caminhos e alternativas para a definição de estratégias de marketing.

## Ampliando seus conhecimentos

No texto a seguir, Alves (2012) lembra que a segmentação de marketing precisa estar totalmente alinhada ao modelo de negócio da organização. Uma das ferramentas para esse propósito é o modelo de quatro caixas. Tal técnica se baseia em quatro elementos, sendo eles: a proposta de valor, a fórmula de lucro, os processos-chave e os recursos-chave. Esses quatro elementos formam os blocos essenciais do modelo de negócios.

### Modelo das quatro caixas

(ALVES, 2012)

[...]

A proposta de valor e a fórmula de lucro definem valor para o cliente e empresa, respetivamente. A segmentação de marketing considera a proposta de valor, que cumpre um “job to be done” (função a ser cumprida, como exemplo, um consumidor que não compra um carro porque precisa de um automóvel em si, mas sim porque precisa de se deslocar). Assim, respondem-se as necessidades dos clientes de forma mais competitiva que a concorrência.

A fórmula de lucro vai definir como a empresa vai obter retorno entregando a proposta de valor, ou seja, como a empresa cria valor para si, enquanto proporciona/fornece valor para o cliente. Responde, pois, às questões: qual será o retorno financeiro? Qual [será] a estrutura de custos? Qual [será] a quantidade de dinheiro que poderá produzir?

[...]

Recursos-chave e processos-chave descrevem como é que esse valor vai ser entregue. Os recursos chave são os ativos que a empresa necessita/detém (pessoas, tecnologias, produtos, equipamentos, canais de distribuição e marca), de forma a ser capaz de entregar a proposta de valor ao seu público-alvo.

Os processo-chave são todos os processos e operações necessárias que lhes permitam entregar valor. Estes processos podem incluir formação, desenvolvimento, produção, orçamento, planeamento, vendas e serviços.

Em suma, não é possível criar ou reinventar um modelo de negócios sem, antes, identificar uma clara proposta de valor, sendo que a proposta de valor é suportada pelo conceito “job to be done” (Christensen et al., 2003).

[...]

ALVES, R. A. P. *O processo de inovação do modelo de negócio de uma empresa incumbente*. 63 f. Dissertação (Mestrado em Economia de Gestão da Inovação) – Universidade do Porto, Porto, 2012. Disponível em: <[https://sigarra.up.pt/reitoria/pt/pub\\_geral.show\\_file?pi\\_gdoc\\_id=127473](https://sigarra.up.pt/reitoria/pt/pub_geral.show_file?pi_gdoc_id=127473)>. Acesso em: 20 nov. 2017.

## Atividades

1. Defina *segmentação de mercado*. De que forma segmentar ajuda o gestor no estabelecimento de estratégias?
2. Quais são os critérios mais comuns para o estabelecimento de segmentações de mercado para produtos de consumo?
3. Quais são os critérios mais comuns para o estabelecimento de segmentações de mercado para produtos empresariais?
4. O que é posicionamento? De que forma seu uso colabora com a estratégia de marketing?

## **Ambiente e processo do planejamento estratégico**

---

### **Introdução**

Antes de estabelecer estratégias, as empresas precisam conhecer detalhadamente o ambiente em que atuam. Tal conhecimento é adquirido ao longo do tempo e as informações precisam ser coletadas e organizadas para auxiliar a formulação de estratégias de marketing.

Os profissionais de marketing utilizam na tomada de decisões muitas informações sobre o perfil dos clientes, seu comportamento de compra nas diversas categorias de produtos ou serviços, assim como as tendências e preferências identificadas.

Além das informações relativas aos clientes, é preciso conhecer quem são os atuais e potenciais concorrentes, seus pontos fortes e possíveis fraquezas, bem como suas pretensões futuras etc.

O ambiente externo de marketing traz ainda outras implicações sobre a atuação das organizações. Aspectos tecnológicos, econômicos e político-legais, características sócio-culturais e oscilações econômicas afetam o desempenho mercadológico das empresas.

O gestor profissional deve ser capaz de realizar uma boa leitura sobre os aspectos mencionados anteriormente para traçar estratégias de sucesso. Existem diversos roteiros de estabelecimento de estratégias de marketing. Embora não exista um consenso sobre os passos para determinação do processo estratégico, existem alguns padrões quanto às respostas que precisam ser atendidas.

## 3.1 O processo do planejamento estratégico

▶ Vídeo



As decisões estratégicas de marketing devem descrever como a empresa irá satisfazer as necessidades e os desejos de seus clientes e, simultaneamente, alcançar os resultados esperados.

A Figura 1 a seguir apresenta um roteiro para o desenvolvimento de estratégias de marketing.

**Figura 1** – O processo do planejamento estratégico



Fonte: KOTLER, 2006. Adaptada.

A formulação de estratégias se inicia pelas definições da **missão** e dos **valores**. Cabe aos estrategistas descrever o propósito da organização, isto é, sua real razão de ser (missão) e em quais crenças a atuação da empresa está alicerçada (valores). Tais aspectos são particularmente importantes, pois oferecem aos colaboradores uma direção quanto ao atendimento aos clientes, as prioridades do trabalho etc.

### 3.1.1 Missão

A missão refere-se a um conjunto de proposições importantes e valorizadas pela empresa. Ela deve guiar o comportamento gerencial

e organizacional. A seguir, exemplos de missão extraídos do *website* das próprias empresas:

---

---

**Bematech** – “tornar o comércio mais eficiente” (BEMATECH, 2017).

**Fundação Grupo Boticário de Proteção à Natureza** – “promover e realizar ações de conservação da natureza” (FUNDAÇÃO..., 2017).

**Gerdau** – “gerar valor para nossos clientes, acionistas, equipes e a sociedade, atuando na indústria do aço de forma sustentável” (GERDAU, 2017).

**Nestlé do Brasil** – “oferecer ao consumidor brasileiro produtos reconhecidamente líderes em qualidade e valor nutritivo, que contribuam para uma alimentação mais saudável e agradável, gerando sempre oportunidades de negócio para a Companhia e valor compartilhado com a sociedade brasileira”.

---

---

Nos exemplos anteriores, verifica-se que a missão comunica a todos os públicos que interagem com a organização (clientes, colaboradores, distribuidores, fornecedores etc.) aquilo que ela dá maior importância e valor. Trata-se de informar o que verdadeiramente é prioritário e que a empresa não abre mão.

Nos exemplos já citados, a Bematech, empresa de automação comercial, visa, por meio de seus produtos, fornecer soluções para dar mais eficiência ao comércio. A Fundação Grupo Boticário foca no cuidado e na preservação do meio ambiente por meio de investimentos e ações do grupo. Já a Gerdau, empresa brasileira do setor de siderurgia, além de gerar valor, busca a sustentabilidade no setor em que atua. Por último, a Nestlé do Brasil, grande

multinacional do setor alimentício, busca liderança de produtos e valor compartilhado com a sociedade brasileira. Essa missão dá pistas de como a Nestlé pretende atingir seus propósitos e sugere caminhos para alocar seus recursos. Por exemplo, para se obter a liderança em produtos tornam-se necessários investimentos em tecnologia, pesquisa e desenvolvimento de produtos.

Definida a missão, o roteiro do planejamento estratégico sugere a execução da análise da situação.

### **3.1.2 Análise da situação**

Esse é um importante passo para formulação da estratégia. Nessa etapa, são estudados os pontos fracos e fortes da empresa (ambiente interno) e as oportunidades e ameaças ambientais externas.

Analisar a situação com uma visão sistêmica dos negócios em que a organização está inserida requer profissionais competentes e, muitas vezes, a ajuda de consultores e especialistas.

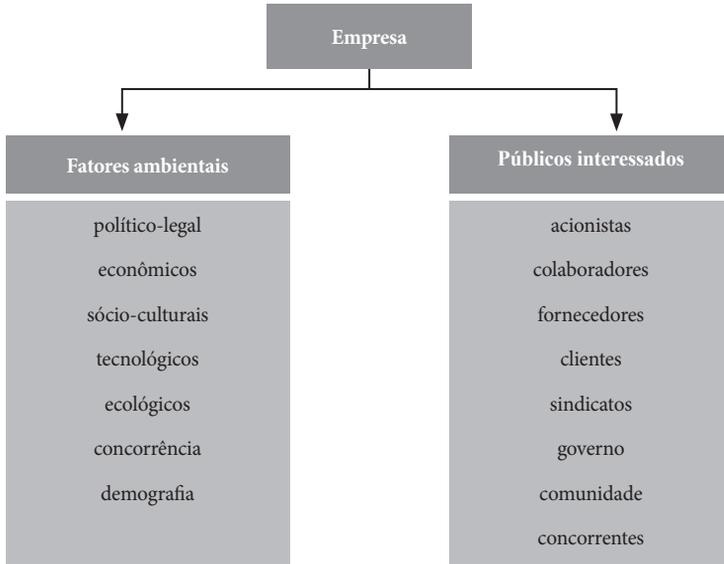
### **3.1.3 Ambiente externo**

As empresas são afetadas constantemente pelo ambiente externo. Modificações nas realidades econômicas, políticas-legais, entre outras, podem influenciar significativamente a rentabilidade e até mesmo a viabilidade das organizações.

Existe uma verdadeira rede de relações ao redor das empresas e esses públicos possuem interesses na atuação e no desenvolvimento das organizações. A qualidade dessas relações interferirá no sucesso organizacional; tais relações carecem de acompanhamento contínuo em função de sua natureza dinâmica.

Na Figura 2, a seguir, são apontados alguns dos principais públicos com os quais as organizações interagem, bem como fatores ambientais que também afetam os resultados organizacionais.

**Figura 2** – O ambiente e os públicos interessados das empresas



Fonte: Elaborada pelo autor.

As empresas existem em um ambiente que precisa ser monitorado, em função de sua dinâmica e mutável natureza. Qualquer aspecto citado na Figura 2 pode afetar favorável ou desfavoravelmente os resultados mercadológicos e a imagem de uma empresa.

### 3.1.3.1 Ambiente político-legal

O ambiente político-legal determina uma série de relações entre os governos e as empresas, especialmente quanto a impostos e regulamentações. Para organizações seguradoras, companhias aéreas ou

instituições bancárias, dentre outras, o ambiente político-legal tem significativa relevância.

Órgãos governamentais e grupos de pressão (lobistas) interferem em aspectos tributários, regulamentações e regras. Um exemplo refere-se à comercialização de medicamentos: há grupos varejistas (como supermercados) interessados em comercializar medicamentos que dispensam receituário médico, porém, as redes de drogarias e farmácias lutam pela manutenção da lei que proíbe a comercialização desses tipos de produto em outros estabelecimentos.

Dada a restrição legal, os hipermercados podem vender medicamentos, desde que em área separada. Grandes redes apostam na estratégia de manter seus próprios estabelecimentos farmacêuticos, por exemplo, a Drogeria Carrefour e as Farmácias Walmart.

Outra transformação originada do ambiente político-legal que interferiu nos negócios de milhares de empresas foi o Código do Direito do Consumidor. Paulatinamente, os consumidores aprendem sobre seus direitos e exigem das empresas o cumprimento das normas ali contidas quanto à validade dos produtos, assistência técnica, eventuais trocas de mercadorias, manual de uso, garantias etc.

Um aspecto especial desse ambiente diz respeito à questão tributária. Na formulação da estratégia, esse aspecto deve ser observado cuidadosamente, pois afeta diretamente a rentabilidade do negócio.

### **3.1.4 Ambiente econômico**

O desenvolvimento de estratégias de marketing considera, em sua formulação, aspectos do ambiente econômico. Este impulsiona os negócios e influencia a saúde das empresas por meio de taxas de juros, de inflação, câmbio, concessão de crédito, distribuição de renda, nível de emprego etc.

Épocas de prosperidade normalmente ajudam empresas que comercializam produtos e serviços supérfluos ou menos necessários, como: empresas do setor de turismo, tratamento estético e

alimentação fora de casa. Tais atividades sofrem, conseqüentemente, em épocas de retração.

Produtos classificados como bens duráveis, como: móveis, eletrodomésticos, carros e aparelhos eletrônicos têm suas vendas impulsionadas com maior disponibilidade de crédito e distribuição de renda. Obviamente, as estratégias e os investimentos de marketing são mais ambiciosos quando essas variáveis econômicas são favoráveis.

As taxas de câmbio também afetam significativamente a competitividade de produtos e serviços. Os produtores de vinho nacional, por exemplo, perdem espaço no mercado quando o preço do dólar cai e alavancam suas vendas no mercado doméstico quando essa moeda fica mais valorizada. O efeito é inverso, conseqüentemente, para as empresas importadoras de vinho.

### **3.1.5 Ambiente sociocultural**

O ambiente sociocultural é constituído por pessoas que formam grupos em determinadas regiões geográficas e possuem crenças e valores similares em alguns aspectos.

O poder de compra e as preferências das pessoas são direcionados para determinados bens e serviços por influência dos aspectos socioculturais.

Muitos dos gostos e preferências dos consumidores são quase que inconscientes. Por isso, os estrategistas de marketing precisam investigar aspectos que interferem nessas preferências a fim de identificar oportunidades de negócios.

As pessoas adquirem visões de si, das outras pessoas, das organizações, da natureza, de Deus e da sociedade em geral e gastam seus recursos, em certa medida, influenciadas por isso. Entende-se que o uso de determinados produtos e serviços e a preferência por determinadas marcas reflete como determinados consumidores querem ser percebidos por si mesmos e pelos outros. A Nike, por exemplo, busca associar

seus produtos e sua marca a pessoas saudáveis, esportistas, vencedoras. Qualquer organização deve estudar, na elaboração da estratégia, os atributos que a identificarão com seus clientes-alvo.

Embora os valores culturais sejam enraizados na sociedade e passem dos pais para os filhos, eles normalmente sofrem alterações com o tempo. Estilos de roupas, acessórios, cortes de cabelo e comportamento sexual mudaram nas últimas décadas e ocasionaram conflitos entre as gerações e mudanças no comportamento de consumo.

### 3.1.6 Ambiente tecnológico

Notadamente, a tecnologia tem ocasionado inúmeras transformações na sociedade, na vida das pessoas e nas empresas. Tais mudanças acontecem tão rapidamente que as organizações apresentam muita dificuldade em acompanhar.

As empresas de tecnologia oferecem novos produtos rapidamente e modificam a forma como as pessoas realizam as tarefas. Elas também podem afetar os negócios positiva ou negativamente. A facilidade de reprodução de mídias, por exemplo, prejudicou o mercado fonográfico em função da pirataria, embora outros aspectos devam ser analisados. Tal facilidade foi decisiva para a queda nas vendas de CDs e DVDs. Outros mercados, porém, são criados, como o comércio de peças e acessórios de informática.

**A competitividade aumentou dramaticamente com as novas tecnologias.**

O crescimento da economia também é influenciado pelas novas tecnologias. A possibilidade de comprar produtos e serviços pela internet impacta tanto no comércio entre empresas quanto no varejo especializado em atender ao cliente final. Se uma empresa comercializa eletrodomésticos e está estabelecida em uma cidade do interior, onde há pouca concorrência, ela pode perder espaço para grandes varejistas eletrônicos que possuem logística capaz de entregar produtos em cidades mais distantes dos grandes centros. Nesse exemplo, os profissionais das áreas de

tecnologia e de logística ganham espaço, enquanto vendedores de lojas varejistas perdem.

Ressalta-se que a competitividade aumentou dramaticamente com as novas tecnologias. A internet possibilita a realização de pesquisas de preço e características de produtos antes de sua aquisição de modo prático e rápido. Assim, para crescer e obter a preferência dos clientes, as empresas precisam atuar produtivamente e com estratégias eficazes, uma vez que eles dispõem de mais informações e, por consequência, maior capacidade de negociação do que há alguns anos. Embora isso já seja realidade, a tendência é a sua intensificação com a massificação da inclusão digital.

### **3.1.7 Ambiente ecológico**

A variável ecológica diz respeito aos aspectos do meio ambiente. O aquecimento global, o crescente aumento da poluição e as mudanças climáticas ganharam espaço no cenário político mundial, e as organizações sofrem pressão da sociedade por mudanças na coleta de lixo, programas de reciclagem, diminuição dos desperdícios e otimização dos recursos naturais usados.

Nos dias atuais, os impactos ocasionados pelo aquecimento global e a percepção do perigo que envolve a poluição do ar e da água ganharam maior espaço na mídia. A sociedade, de modo geral, está mais atenta às observações dos ambientalistas e especialistas em meio ambiente.

Esse ambiente, assim como os outros, também é influenciado pelas novas tecnologias e por novas leis. A indústria automobilística, por exemplo, precisou destinar grandes investimentos para diminuir a poluição causada por veículos.

Outro aspecto pertinente ao ambiente ecológico se refere à escassez de recursos naturais. O uso inteligente da água e das diversas matérias-primas naturais passou a ser uma exigência na sociedade contemporânea.

Assim, entende-se que desenvolver produtos e estratégias de marketing requer a análise dos impactos ambientais causados. A tendência para aspectos ecológicos é de intensificação da pressão de ambientalistas para que atitudes sejam tomadas, e a reputação das empresas e de suas respectivas marcas será afetada pelo grau de responsabilidade ambiental. A importância da sustentabilidade é eminente nos tempos atuais.

### **3.1.8 Concorrência**

Os consumidores têm suas preferências para vários produtos e serviços e muitas empresas têm uma relação de concorrentes que devem ser acompanhados e monitorados em suas ofertas ao mercado.

Analisar com competência a concorrência é uma das principais tarefas do estrategista de marketing. Uma das questões a ser investigada é: quem são os nossos atuais e quais serão nossos futuros concorrentes? Dependendo do produto ou do serviço em análise existem concorrentes que não são identificados com facilidade. Um exemplo evidente são os refrigerantes. Se um deles é usado essencialmente para matar a sede, quais outros concorrentes existem? Bebidas naturais como sucos e chás também atendem à necessidade de matar a sede, logo esses produtos também são concorrentes. Para esportistas, existem os isotônicos; em lugares públicos e na residência das pessoas existem os filtros de água. Por exemplo, uma criança que recebe algum troco de seu avô para comprar um refrigerante pode preferir um doce e, posteriormente saciar a sede no filtro de água de casa.

Portanto, analisar a concorrência nos tempos atuais é mais complexo e demanda estudos de tendências e do comportamento dos clientes-alvo.

No mercado empresarial, a análise segue o mesmo raciocínio. Por exemplo, algumas das embalagens de produtos de consumo que para muitos produtos eram de vidro, passaram a ser de

plástico ou em caixas de papelão revestidas de alumínio para melhorar a conservação.

Ademais, existem cada vez mais empresas disputando os mesmos mercados. Isso afeta tanto empresas de grande porte quanto serviços profissionais, como advocacia, serviços médicos e odontológicos, padarias, papelarias de bairro etc. Não há evidências de que a demanda cresça na mesma proporção que a oferta em vários setores e localidades, o que torna a competição mais acirrada. Esse fator e os outros já citados devem ser estudados e pesquisados pelos estrategistas de marketing de modo contínuo. Eles sinalizam as premissas para a tomada de decisão quanto à atuação organizacional.

### **3.1.9 Ambiente demográfico**

Para o estrategista de marketing, estudar as características da população é preponderante. Compreender o crescimento populacional nas diversas regiões, a distribuição de renda e o grau de escolaridade é parte do processo, pois afeta a comercialização de diversos produtos e serviços. Por exemplo, para a indústria de brinquedos é importante acompanhar as taxas de natalidade e o número de casais que não pretendem ter filhos. Já o envelhecimento da população favorece produtos e serviços para os idosos, mas requer preocupações daqueles que administram a previdência e as aposentadorias.

Outros aspectos demográficos também precisam ser estudados pelo estrategista de marketing, como o número de homens e de mulheres, ocupação e tipos de trabalho que as pessoas executam, faixas etárias, número de pessoas em cada classe social em determinada área geográfica, distribuição de renda e salário médio.

### **3.1.10 Públicos interessados**

A segunda coluna da Figura 2, que está no início deste capítulo, apresenta quem são, na empresa, os públicos interessados (*stakeholders*). As forças ambientais demonstram que as empresas de

sucesso precisam cada vez mais estreitar suas relações com os diversos públicos. Trata-se de olhar estrategicamente e estabelecer uma interdependência positiva. Como existem interesses conflitantes, a capacidade gerencial pode representar um diferencial.

Os acionistas têm interesse nisso por motivos óbvios: eles investem e querem obter retorno satisfatório, assim, seus ativos aumentam ou diminuem de acordo com o desempenho da empresa no mercado. Por isso, monitoram os balanços e demais indicadores para acompanhar a evolução e o desempenho da organização.

Considerando-se o ambiente crescentemente competitivo, as empresas precisam de funcionários que alavanquem seus negócios e executem suas atividades com competência. Os funcionários, por sua vez, buscam atingir seus objetivos profissionais atuando em empresas idôneas e de sucesso. De fato, a estratégia será implementada pelas pessoas que trabalham na empresa. É preciso uma comunicação eficiente e um relacionamento amistoso com os colaboradores para efetivação da estratégia.

Os fornecedores crescem junto com a prosperidade da empresa. Os clientes esperam que seus desejos e necessidades sejam atendidos a preços justos de acordo com a sua perspectiva. Em outras palavras, existe uma interdependência muito grande entre as empresas fornecedoras, que comercializam para outras empresas (*business to business*) e aquelas que atendem o cliente final (*business to consumer*). Um exemplo dessa relação pode ser verificado no mercado de automóveis, quando uma montadora ganha mercado e seus fornecedores de peças e equipamentos crescem juntos, assim como seus concessionários exclusivos. O mesmo acontece quando perdem espaço, ou seja, todos são afetados de alguma forma, positiva ou negativamente.

Outro público que acompanha os negócios da empresa são os **sindicatos**. Eles existem para defender os interesses dos funcionários e buscar a continuidade do emprego, melhores salários e condições

de trabalho. Estabelecer canais de comunicação com os sindicatos é tarefa estratégica em alguns setores empresariais, uma vez que a reputação da empresa pode ser atingida quando os sindicatos entram em colisão agressiva com as empresas.

O **governo** é o agente mantenedor da ordem e das regras e espera receber os impostos pontualmente. Ele também acompanha a evolução das empresas, em função dos efeitos que recaem na sociedade como um todo, tais como, a manutenção de emprego e o aumento da massa salarial.

A **comunidade** também acompanha as organizações, os colaboradores pois convivem com grupos de pessoas nas localidades onde as empresas se instalam. As organizações geram renda, emprego e impostos para a prefeitura, mas podem gerar poluição e outros problemas. A imagem e a reputação das empresas são influenciadas pelas relações que mantêm com a comunidade.

Conforme visto anteriormente, acompanhar os passos dos concorrentes é tarefa importante de marketing. Acrescente-se que os concorrentes acompanham o desempenho setorial e estabelecem relações entre si. Existem inúmeras entidades patronais e sindicatos profissionais que defendem os interesses da organização e dos prestadores de serviço. A concorrência deve ser encarada como saudável e ser bem-vinda, trazendo benefícios para os clientes e para o setor em geral. No entanto, deve haver cuidado para que ela não seja predatória e prejudique a rentabilidade do setor.

**A imagem das empresas é influenciada pelas relações que elas mantêm com a comunidade.**

### 3.1.11 Ambiente interno

Após analisar o ambiente externo, considerando toda sua complexidade, o estrategista deverá proceder a análise do ambiente interno. Recomenda-se que a autoanálise da empresa passe pela identificação dos **pontos fortes e fracos**.

Um aspecto a ser observado em relação aos pontos fortes e fracos se refere à capacidade da empresa em gerenciá-los e de agir de acordo com eles. Ou seja, em alguma medida eles são controlados. Isso não ocorre no ambiente externo, isto é, embora a empresa possa acompanhar a concorrência ou compreender a distribuição de renda, ela não tem essas variáveis sob o seu controle.

Gerenciar pontos fracos significa determinar ações para revertê-los (tornando-os forças) ou anulá-los. Por sua vez, igualmente importante é gerenciar os pontos fortes, pois cabe a eles reforçar o que já se possui de virtudes.

As forças e fraquezas existem em relação aos recursos possuídos ou não pela empresa. Outro fator que pode caracterizar ponto forte ou fraco é a natureza do relacionamento da organização com seus clientes, funcionários, fornecedores etc. A seguir, a avaliação dos pontos fortes e fracos será detalhada no contexto da análise SWOT.

### **3.1.12 Análise SWOT**

A expressão *SWOT* vem do inglês: *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats* e significa forças, fraquezas, oportunidades e ameaças e pode apresentar, de modo prático e eficiente, a análise da situação da empresa em seu mercado de atuação.

Tal análise tem o propósito de oferecer informações estruturadas para o desenvolvimento de estratégias de marketing. Recomenda-se também que elas sejam direcionadas para que essas informações não fiquem sem resposta no planejamento estabelecido, ou seja, deve haver ação ao considerá-las.

A análise SWOT é amplamente usada no planejamento de marketing porque é catalisadora daquilo que a empresa vivencia em seu mercado de atuação, oferecendo foco e informações que são específicas para o desenvolvimento da estratégia.

Na execução da análise, a situação deve ser dividida em fatores internos e externos. Essa separação é útil na visualização do que

está ocorrendo com a empresa, atribui responsabilidades e explica a situação. A busca de questões pertinentes a serem analisadas varia de setor para setor e deve ser construída em conjunto pelo corpo gerencial da empresa.

O Quadro 1 a seguir apresenta um exemplo de fatores que podem ser a resposta de uma análise SWOT.

**Quadro 1** – Questões a se considerar na análise SWOT

<p><b>Forças</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Abundância de recursos financeiros</li><li>• Marca forte</li><li>• Forte talento gerencial</li><li>• Tecnologia própria</li><li>• Fortes canais de distribuição</li><li>• Produto com qualidade superior</li></ul>	<p><b>Fraquezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Recursos financeiros limitados</li><li>• Linha de produtos pouco abrangente ou ultrapassada</li><li>• Marca fraca</li><li>• Empregados pouco comprometidos</li><li>• Pouca habilidade de marketing</li></ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Crescimento do mercado</li><li>• Abertura de mercados externos</li><li>• Mudanças demográficas</li><li>• Novos canais de distribuição</li><li>• Crescimento econômico</li><li>• Novas tecnologias</li></ul>	<p><b>Ameaças</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Novos concorrentes</li><li>• Novos produtos substitutos</li><li>• Produto em declínio</li><li>• Crise econômica</li><li>• Novas tecnologias</li><li>• Mudanças demográficas</li></ul>

O Quadro 1 apresenta possíveis fatores de análise da situação estratégica de uma empresa. **Pontos fortes e fracos** indicam como a empresa está internamente e representam um verdadeiro “retrato” da empresa em determinado momento. Em outras palavras, esses aspectos são únicos e devem ser executados por profissionais que conhecem a organização e sejam imparciais. Em um mesmo mercado, um ponto forte de uma empresa costuma ser o ponto fraco de uma rival.

Obviamente, os pontos fortes devem ser explorados, pois neles estão a força da organização. Os pontos fracos devem ser estudados quanto a sua relevância, ou seja, alguns devem ser melhorados, pois, se nada for feito, poderão afetar a empresa drasticamente, enquanto outros podem ser menos importantes, sendo necessário somente seu monitoramento. É importante que o gestor saiba distinguir a relevância desses aspectos no desenvolvimento da estratégia.

As **ameaças e oportunidades** dizem respeito ao ambiente externo e já foram apresentadas no decorrer deste capítulo. É importante mencionar, no entanto, que as variáveis externas, diferentemente dos aspectos internos, impactam a empresa e seus concorrentes. Em outras palavras, as oportunidades existem para muitos concorrentes. Quando um mercado cresce, como aconteceu com a telefonia celular no Brasil há alguns anos, havia oportunidades para todos os competidores. Do mesmo modo, uma ameaça causada pela dificuldade do acesso à matéria-prima também afeta muitas empresas que dependam dela, por exemplo.

Então, conclui-se que a análise SWOT tem especial utilidade no desenvolvimento de estratégias de marketing, pois representa um diagnóstico da situação vivenciada pela empresa, oferecendo subsídios para a formulação de estratégias.

## Considerações finais

As organizações duradouras trabalham com propósitos, ou seja, há algo em que elas acreditam e todos os colaboradores devem adotar essas diretrizes como uma missão, isto é, deve-se compreender a razão de existir da empresa.

Após a definição dessa razão de existir, o processo de planejamento estratégico estabelece a análise ambiental. Executar essa análise criteriosamente proporciona à organização um maior entendimento da realidade competitiva em que ela está inserida. Dentre as metodologias de análise ambiental destaca-se, pela sua comum utilização e pelos bons resultados, a análise SWOT.

Essa metodologia separa o ambiente empresarial em interno e externo. No interno, são estudados e classificados os pontos fortes e fracos da empresa, tais como a marca, o posicionamento dos produtos, os atributos e os preços praticados. No externo, são investigados os fatores do ambiente que cerca a empresa e a afetam de alguma forma. Eles são chamados de ameaças e de oportunidades, tais como: aumento do crédito disponível para consumo, intensificação da globalização e da concorrência e novas tecnologias disponíveis para produção e comercialização.

## Ampliando seus conhecimentos

No texto a seguir, Rebelo e Erdmann (2003) exploram, como opções de análise estratégica, a ferramenta conhecida como *modelo de Miles e Snow*. Trata-se de um modelo com quatro categorias amplas de estratégia, para se relacionar no mercado escolhido.

## Modelo de Miles e Snow

(REBELO; ERDMANN, 2003, p. 197-198)

[Miles e Snow (1978)] conceberam um modelo com quatro categorias amplas de estratégia que fossem capazes de dar conta de se relacionar no mercado escolhido, quais sejam:

- Estratégia defensiva – seu enfoque básico se dá, sobretudo, através da redução de custos e mensuração de resultados, preocupando-se com a perda da eficiência empresarial. Procura localizar e manter uma linha de produtos relativamente estável com enfoque mais limitado que seus concorrentes (manutenção do controle como ponto focal).
- Estratégia prospectiva – o enfoque básico dessa proposta está na inovação contínua e na busca de novas opções estratégicas. Busca manter a flexibilidade tanto em tecnologia quanto em arranjos administrativos, visando o pioneirismo e a inovação na oferta de novos produtos.
- Estratégia analítica (equilibrada) – configura-se como uma posição intermediária entre as estratégias defensiva e prospectiva por buscar, ao mesmo tempo, minimizar o risco e maximizar a oportunidade de lucro, ou seja, busca manter o equilíbrio entre a estabilidade e a flexibilidade empresarial.
- Estratégia reativa – é uma espécie de não estratégia, uma vez que, nesse modelo, a empresa só reage quando se vê ameaçada por competidores. Essa estratégia pode ser entendida como residual, que surge quando uma das outras três é seguida de maneira inadequada.

REBELO, L. M. B.; ERDMANN, R. H. Considerações sobre o estudo de estratégias competitivas no setor de serviços sob o enfoque das escolas de planejamento e de aprendizado. *Revista Alcance*, v. 10, n. 20, p. 191-228, maio/ago. 2003. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/23760/consideracoes-sobre-o-estudo-de-estrategias-competitivasno-setor-de-servicos-sob-o-enfoque-das-escolas-de-planejamento-e-deaprendizado>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

## Atividades

1. Descreva qual é a importância da definição da missão no processo de planejamento estratégico.
2. Explique por que nos últimos anos as empresas passaram a estabelecer criteriosamente estratégias de comunicação com seus *stakeholders*.
3. Explique, por meio de um exemplo, de que forma as variáveis do ambiente externo, a concorrência e a tecnologia afetam a determinação das estratégias de marketing.
4. Explique o conceito de análise SWOT e sua importância para a definição de estratégias de marketing.



# Objetivos e modelos estratégicos

---

## Introdução

Após a realização da análise da situação, o estrategista de marketing estará apto a determinar objetivos e metas, que devem ser elaborados com cuidado e coerência, de acordo com as conclusões da análise da situação. Essa etapa define caminhos e reúne forças dos colaboradores para tomar determinada direção. Se elas forem mal definidas pela alta administração da organização, poderão gerar mal-estar nas equipes de trabalho e influenciar negativamente na motivação dos empregados.

No passo seguinte, as estratégias propriamente ditas devem ser elaboradas. Existem diversos modelos que podem auxiliar no desenvolvimento dessas estratégias. Os mais utilizados serão apresentados no decorrer deste capítulo.

Assim como a análise SWOT contribui para o entendimento e a clara compreensão daquilo que a empresa está vivenciando, os modelos estratégicos facilitam a busca de caminhos únicos e lucrativos para a organização, facilitando na tomada de decisões estratégicas em marketing.

## 4.1 Objetivos e metas

▶ Vídeo



Após a conclusão da análise SWOT (que detalhou os pontos fortes e fracos da empresa e estudou as oportunidades e ameaças do ambiente externo), o estrategista de marketing passa a ter ideias da direção a ser seguida, uma vez que iniciativas que podem ser tomadas já foram identificadas.

Pode-se afirmar que a estratégia visa atingir os objetivos e metas específicos. Objetivos são os resultados que se pretende atingir em um período; eles indicam a direção que a empresa quer seguir e ajudam na alocação de recursos, uma vez que a maioria das organizações tem capacidade de investimentos limitada.

Os objetivos também devem ser compatíveis com a missão e com os valores estabelecidos pela empresa nas etapas anteriores do processo de planejamento estratégico de marketing.

Alguns autores dividem os objetivos em quantitativos e qualitativos; outros em metas e objetivos. Independentemente da nomenclatura, os objetivos qualitativos ou simplesmente objetivos refletem qualidades desejadas. A seguir alguns exemplos:

- aumentar a fidelidade do cliente;
- melhorar a reputação e a imagem da empresa;
- intensificar ações de *merchandising*;
- aumentar a área geográfica de vendas.

Nota-se que as afirmações anteriores dão uma direção para as atividades de marketing, entretanto, são pouco específicas e relativamente vagas.

As metas, diferentemente, envolvem resultados mensuráveis e quantitativos em determinado período de tempo.

Exemplos de metas ou objetivos quantitativos:

- aumentar o volume de vendas no ano vigente em 10%;
- atingir uma participação de mercado de 12% nos próximos seis meses;
- lançar um produto para o segmento *premium* em setembro do próximo ano.

Observa-se que as metas mencionadas anteriormente são mais específicas e próximas da realidade operacional da empresa.

Uma indagação que se faz é: como elaborar boas metas de marketing? A seguir, estão descritas características que boas metas de marketing apresentam. Elas devem ser:

- **Realistas** – as metas devem ser desafiadoras e compatíveis com a realidade identificada na análise SWOT. Recomenda-se que atingi-las não seja fácil nem impossível, daí a importância de sua definição: obedecer aos critérios técnicos e não às opiniões vagas dos gestores.
- **Mensuráveis** – aquilo que a empresa busca atingir em sua estratégia precisa ser medido em momentos futuros e colabora com a avaliação das escolhas e decisões feitas pela organização.
- **Concisas** – significa representar declarações claras, diretas e assertivas de modo a facilitar o entendimento daquilo que se almeja para todos os envolvidos na empresa. Quando elas são confusas ou contraditórias, a eficácia fica comprometida.
- **Consistentes** – metas consistentes são metas não conflitantes. Aumentar as vendas e a lucratividade em mercados maduros e concorridos pode indicar falta de consistência, especialmente se nenhuma redução de custos for possível.
- **Relevantes** – o número de metas determinadas deve ser pequeno. Apenas metas importantes precisam receber atenção dos estrategistas de marketing e ser comunicadas amplamente na organização. Há o risco da dispersão e da falta de foco, caso existam muitas metas.
- **Temporais** – a definição do tempo de execução para a realização das metas pode variar e influenciar na maneira de alcançar os objetivos gerais. Há metas que podem ser alcançadas mais rapidamente do que outras. Prever essas diferenças contribui para o alcance dos objetivos gerais.

Observa-se que as empresas não cumprem metas e objetivos automaticamente ou simplesmente por desejo. As metas e os objetivos colocam em movimento uma cadeia de decisões (gerenciamento estratégico) e são catalisadoras dos estágios seguintes do processo de planejamento estratégico.

## 4.2 Modelos de estratégia

▶ Vídeo

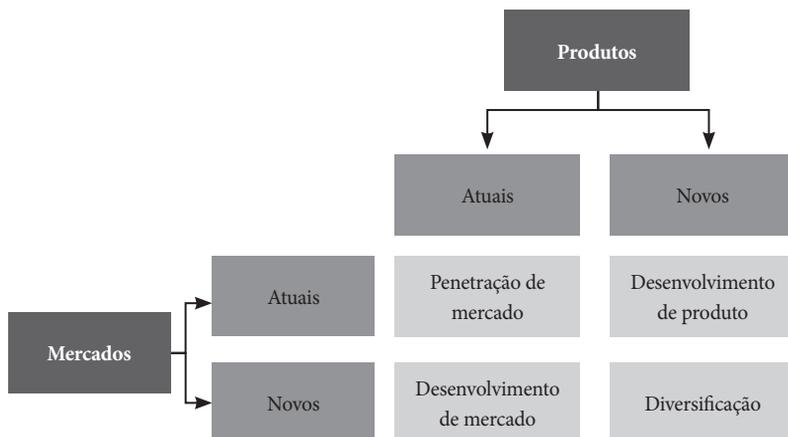


Nas últimas décadas, muitos autores escreveram sobre estratégia e novos modelos de negócios sugeriram caminhos úteis e práticos para o estabelecimento de estratégias empresariais. A seguir, serão descritos alguns dos modelos mais adotados no desenvolvimento de estratégias de marketing.

### 4.2.1 Estratégia de crescimento de Igor Ansoff

Em 1957, Igor Ansoff, pioneiro da administração estratégica, publicou um artigo na revista *Harvard Business Review* em que apresentou um modelo chamado de *estratégias de crescimento*. Segundo Ansoff (1957), há quatro formas de uma organização expandir os seus negócios. A Figura 1 a seguir apresenta a matriz de crescimento.

**Figura 1** - Estratégias de crescimento de acordo com o modelo de Igor Ansoff



Fonte: CAMPOMAR, 2006. Adaptada.

Na Figura 1, nota-se quatro possíveis formas de crescimento para uma empresa. Em todos os quadrantes, a área de marketing assume papel extremamente relevante.

O primeiro quadrante é chamado de **penetração de mercado**. Nele, a empresa busca o crescimento com produtos que ela já possui, em mercados em que ela atua. Essa opção é interessante quando o mercado atual está em crescimento e a empresa detém condições e força para incrementar seus resultados nesse ambiente. Recomendam-se investimentos em comunicação de marketing e em canais de vendas e distribuição para obtenção do crescimento esperado.

O segundo quadrante de **desenvolvimento de produto** indica que há oportunidades no mercado em que a empresa atua, mas os produtos que ela oferece já não atendem às exigências dos clientes, ou seja, existem oportunidades no mercado no qual a empresa atua, mas não serão seus produtos que irão ocupar esse espaço. Nesse caso, recomendam-se investimentos em pesquisa e desenvolvimento de produtos, uma vez que esforços de vendas, promoções e comunicação de marketing tendem a ser menos eficazes.

No terceiro quadrante, a empresa procura o crescimento por meio do **desenvolvimento de mercado**. Com a globalização dos mercados e o crescimento do comércio exterior, essa opção de crescimento ganhou destaque. No desenvolvimento de mercado, a empresa faz esforços de expansão de seus canais de vendas e distribuição dos produtos que ela já possui. Normalmente, são produtos de qualidade superior ou ao menos aceitável e são utilizados ou consumidos em diversas regiões geográficas. Algumas empresas que produzem bebidas alcoólicas, como vinhos e vodcas, comercializam esses mesmos produtos em diversas partes do mundo.

No quarto quadrante, referente à **diversificação**, os novos mercados buscam novos produtos. Essa alternativa impõe alguns riscos, uma vez que a empresa e seus profissionais não têm experiência e

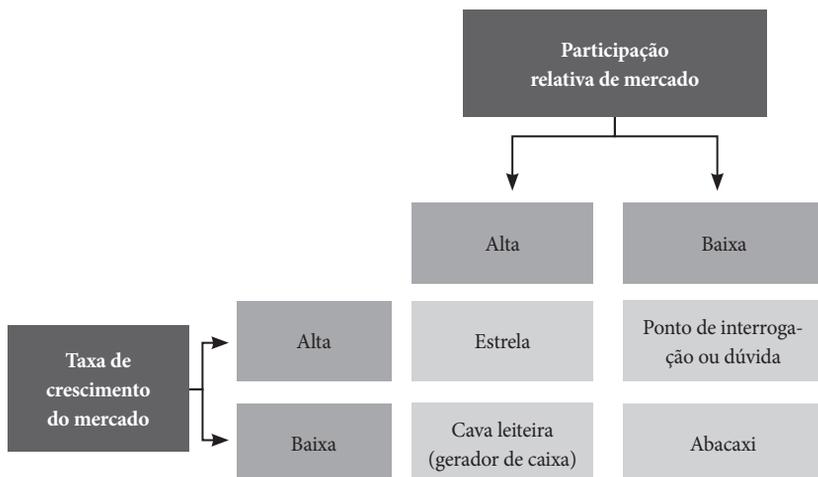
*know-how* na nova atividade. Ela deve ser considerada, no entanto, quando há visíveis oportunidades e capacidade de investimento. Um exemplo é a empresa 3M, que dispõe de mais de 50 mil produtos em seu portfólio.

A diversificação costuma também ser utilizada por empresas que atuam em mercados em declínio ou com poucas perspectivas de crescimento. Por exemplo, uma empresa que atua apenas com a produção de jornais impressos pode investir parte de seus lucros em outros mercados e em outros produtos em função das baixas perspectivas de crescimento do mercado de jornais para os próximos anos.

#### 4.2.2 A matriz BCG (Boston Consulting Group<sup>1</sup>)

A matriz BCG é um modelo desenvolvido para analisar o portfólio de produtos da empresa. Essa matriz relaciona a taxa de crescimento com a participação de mercado. Isso porque, quanto maior a taxa de crescimento, melhor tende a ser para as empresas que participam dele.

**Figura 2** – Matriz BCG



Fonte: CAMPOMAR, 2006. Adaptada.

1 Boston Consulting Group é o nome da empresa de consultoria fundada por Bruce Henderson que, em 1970, criou a matriz BCG.

A matriz BCG posiciona os produtos da empresa considerando a taxa de crescimento do mercado e a participação relativa dos produtos. Algumas premissas são consideradas, por exemplo, o conceito de ciclo de vida dos produtos. Segundo esse conceito, os produtos são lançados e passam por períodos de crescimento e diminuição das vendas, e, conseqüentemente, dos lucros. As ações de marketing específicas são determinadas dependendo da necessidade de aumento ou manutenção das vendas.

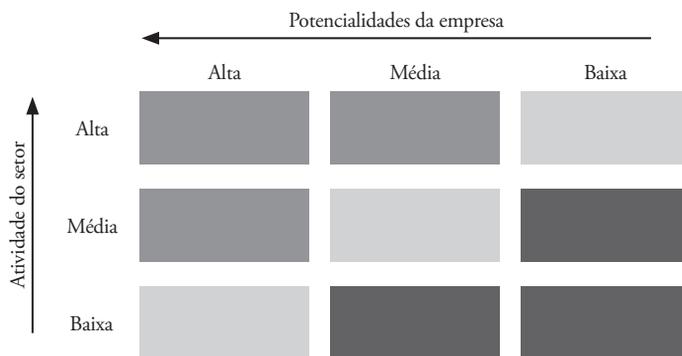
Na matriz BCG existem quatro quadrantes. Normalmente, os produtos nascem como “pontos de interrogação” ou dúvida, isso porque as oportunidades geralmente estão em mercados que crescem. Quando eles alcançam o sucesso, tornam-se produtos “estrela”, ou seja, têm alta participação e estão em mercados que crescem. Quando há produtos no quadrante estrela, a empresa obtém resultados melhores e adquire boas perspectivas, mas, com o passar do tempo, as taxas de crescimento dos mercados diminuem, fazendo com que os produtos “estrela” migrem para o quadrante “vaca leiteira”. Isso ocorre quando os esforços de marketing conseguem manter alta a participação de mercado do produto. Produtos “vaca leiteira” são também chamados *geradores de caixa*, pois atingem boas vendas (em função da alta participação de mercado) e ajudam a organização a financiar o lançamento de novos produtos, o que requer, costumeiramente, grandes investimentos. Produtos “abacaxi” são aqueles que têm baixa participação e estão em mercados que não crescem ou crescem muito pouco. Algumas vezes, recebem investimentos de marketing, mas o mais comum é que sejam retirados do mercado ou sejam destinados apenas para o atendimento de nichos de mercado específicos. São descontinuados quando significam mais custos e trabalho do que lucros.

### 4.2.3 Matriz da atratividade desenvolvida pela empresa de consultoria McKinsey

A consultoria McKinsey criou a matriz da atratividade. Nessa matriz, dividida em nove quadrantes, são avaliadas a atratividade e a competitividade da empresa. Ela também é conhecida como *matriz GE* por ter sido adotada com sucesso pela multinacional americana General Electric, um dos maiores conglomerados empresariais do mundo, com atuação em mercados diversificados.

A principal contribuição da matriz GE é indicar onde devem ser alocados os investimentos de marketing prioritariamente, isso porque as empresas são mais bem-sucedidas quando entram em mercados atraentes e têm força para vencer.

**Figura 3** – Matriz da atratividade



Fonte: CROCCO, 2006. Adaptada.

De acordo com a matriz da atratividade, existem diversos outros fatores que devem ser analisados, além do crescimento de mercado. Aspectos como rentabilidade, capacidade de investimento, força dos concorrentes e o grau de dificuldade de substituição dos produtos interferem na atratividade do setor. Em outras palavras, embora a taxa de crescimento do mercado seja importante, há outros elementos que também devem ser analisados. Inserir as potencialidades da empresa nesse estudo facilita as decisões quanto à alocação de recursos de marketing.

Se a empresa dispõe de alto potencial e o setor é atraente naturalmente, este receberá recursos de marketing em função da visível oportunidade. O oposto também é válido, se o setor é pouco atraente e a empresa não apresenta forças para competir por ele, o mesmo deve ser deixado de lado pela organização.

Seguindo o mesmo raciocínio, a decisão precisa ser mais criteriosa em relação aos investimentos realizados. Quando a análise da atratividade e da potencialidade da empresa estiver nos quadrantes intermediários – por exemplo, média atratividade e média potencialidade –, a atribuição de investimentos demandará estudos mais detalhados.

Também observa-se que, por examinar mais fatores, a matriz McKinsey é considerada mais completa do que a matriz BCG.

#### 4.2.4 O modelo de Michael Porter

O modelo de Porter<sup>2</sup> (1996) tem sido estudado em várias partes do mundo. Para esse reconhecido pesquisador, a concorrência está no âmago do sucesso ou fracasso das empresas. Ele acredita que a formulação da estratégia visa uma posição lucrativa e sustentável contra as forças dos concorrentes.

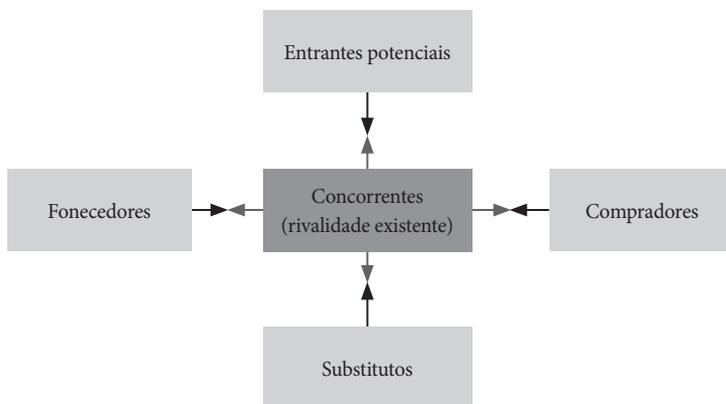
O estudo de Porter pode ser dividido em duas questões centrais: a **atratividade do mercado** e a **posição competitiva estabelecida**. Foram apresentados por esse autor caminhos para se modelar a estratégia.

A atratividade de um setor influencia decisivamente a rentabilidade de uma empresa. A Figura 4 a seguir apresenta as cinco forças competitivas desse modelo, que englobam a verificação dessa atratividade.

**A concorrência está no âmago do sucesso ou fracasso das empresas.**

---

2 Michael Porter é professor da Harvard Business School e autor de diversos livros sobre estratégia e competitividade.

**Figura 4** – As cinco forças competitivas

Fonte: PORTER, 1996. Adaptada.

As **cinco forças competitivas** determinam a rentabilidade e a lucratividade da empresa porque influenciam nos custos, nos preços e nos investimentos necessários para o crescimento dos negócios.

A primeira força a ser analisada na matriz exposta na Figura 4 é a **rivalidade existente**. Verificar a agressividade e o interesse da concorrência estabelecida no setor sinaliza os investimentos em marketing, tecnologia etc., necessários para competir.

A segunda força refere-se à ameaça de novos entrantes. Novas empresas surgem todos os dias e alguns mercados ficam saturados rapidamente. Mercados fáceis de entrar são menos atraentes e tendem a ficar saturados mais rapidamente. Restaurantes por quilo e salões de beleza são exemplos. Todavia, mercados que demandam grandes investimentos ou conhecimento tecnológico especial, como as grandes siderúrgicas, costumam ser mais atrativos para as empresas estabelecidas.

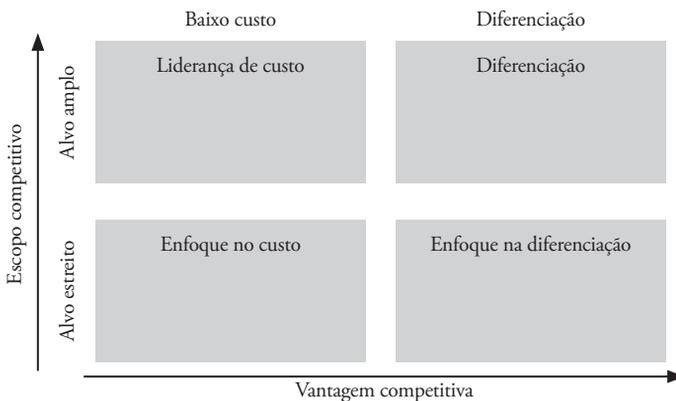
A terceira força da matriz refere-se ao poder de barganha dos fornecedores. Em muitos mercados os fornecedores dispõem de grande poder de barganha e ficam com a maior parte dos lucros. Isso ocorre quando um insumo é dificilmente substituído, por exemplo, o petróleo.

A quarta força é o poder de barganha dos compradores, assim como o poder de barganha dos fornecedores, também influencia a rentabilidade das empresas de determinado setor. Quando há concentração de compradores, por exemplo, a tendência é jogar os preços para baixo, afetando a rentabilidade das empresas. Quando existem muitos canais de vendas e distribuição, as empresas encontram outros caminhos e diminuem o poder de barganha dos compradores obtendo melhores margens. O crescimento do comércio eletrônico proporcionou para muitas empresas um maior poder de barganha em relação aos varejistas tradicionais.

A quinta força destaca a ameaça dos produtos substitutos, ou seja, aqueles que atendem a uma mesma necessidade, embora aparentemente não concorram entre si. Por exemplo, o álcool e a gasolina, a lente de contato e os óculos, o suco e o refrigerante etc. A análise da concorrência, portanto, investiga quaisquer produtos e serviços que porventura atendam as mesmas necessidades e desejos dos clientes.

A segunda questão abordada por Porter (1996) diz respeito à posição relativa de uma empresa em seu mercado de atuação. Para obter um desempenho acima da média, a escolha divide-se entre baixo custo ou diferenciação. A Figura 5 a seguir apresenta as estratégias genéricas de Porter (1996) quanto à posição estratégica.

**Figura 5** – Estratégias genéricas



As estratégias genéricas oferecem quatro caminhos para que as empresas obtenham resultados superiores à média. São elas:

- **Liderança de custo** – produtores trabalham com foco no menor custo e atendem um alvo amplo, ou seja, atuam em diversos segmentos de mercado. Ela pode ser obtida por meio de economias de escala, patentes adquiridas ou acesso vantajoso a matérias-primas ou fornecedores.
- **Diferenciação** – ao escolher esse caminho, a empresa busca ser única em sua oferta ao mercado. Isto é, constrói atributos valorizados por seus clientes, como durabilidade superior, imagem da marca e excelência em assistência técnica.
- **Enfoque** – é a opção das empresas que visam atender a alvos estreitos e pode ser em custos ou em diferenciação. Nessa estratégia, é preciso atender aos segmentos com características incomuns ou aqueles que não são atendidos satisfatoriamente pelas empresas concorrentes. Nesse espaço, encontram-se os nichos de mercado.

Em relação às estratégias genéricas, as empresas devem evitar o meio do caminho, ou seja, estar entre a liderança em custos e a diferenciação. Recomenda-se que uma empresa procure ser a melhor em um quadrante e, no outro, tenha desempenho na média. Por exemplo, se uma empresa constrói diferenciais em seus produtos e apresenta desempenho superior aos concorrentes, ela continuará precisando ser competitiva em custos, caso contrário, não será superior em desempenho, isto é, mesmo não sendo a líder em custos, ela deverá ter desempenho médio quanto a essa variável.

#### 4.2.5 As disciplinas de valor de Treacy

O modelo de Treacy apresenta algumas similaridades em relação às estratégias genéricas de Porter. De acordo com esse modelo, nenhuma empresa consegue ter sucesso tentando ser a melhor para todos.

O modelo sugere três caminhos ou disciplinas de valor para que uma empresa alcance uma posição de liderança, porém, é importante que a perspectiva dessas disciplinas seja no cliente.

A primeira disciplina é a **excelência operacional**. Empresas que optam por esse caminho oferecem produtos médios em relação ao mercado e a preços menores.

A segunda disciplina é a **liderança de produto**. Nesse caminho, a empresa busca inovação e oferta de produtos com desempenho e qualidade superior à média do mercado. Empresas que escolhem esse caminho inovam constantemente e procuram destacar-se em **diferenciação**.

A terceira disciplina proposta por Treacy é chamada de **intimidade com o cliente**. Empresas que escolhem esse caminho visam entregar não somente o que o mercado deseja, mas aquilo que clientes específicos querem. Ou seja, trabalham com foco em relacionamentos, e não em transações únicas.

É importante ressaltar que a escolha de um desses três caminhos não permite ser negligente nos outros. Considera-se que, na opção realizada, a empresa busque ser a melhor e, nas outras duas disciplinas, trabalhe para ficar na média do mercado.

#### 4.2.6 O modelo baseado em recursos

Embora tenha sido amplamente estudado e aplicado por empresas de diversos setores, o modelo de Porter sofreu algumas críticas, especialmente em função do pequeno destaque dado à análise interna.

No século XXI, a análise interna ganhou importância em função da necessidade das empresas mudarem rapidamente e precisarem experimentar o aprendizado para atuar competitivamente.

A mentalidade nesse modelo é enxergar a empresa como um feixe de recursos, capacidades e competências que, se bem utilizado, podem criar uma posição de mercado exclusiva.

Os recursos podem ser tangíveis e intangíveis. Estrutura física, tecnologias adquiridas e estrutura formal da empresa são recursos tangíveis. Contudo, capital intelectual, reputação da marca e qualidade dos relacionamentos são exemplos de recursos intangíveis. Eles são de difícil imitação e duradouros em muitos casos dos quais se sabe de sua relevância, embora não seja fácil sua mensuração. Daí a importância, por exemplo, para o estrategista de marketing em destinar atenção e investimentos para a construção de marcas fortes e confiáveis.

No entanto, os recursos por si só não adquirem vantagem competitiva. As capacidades são representadas pela habilidade em se organizar os recursos de modo inteligente e que conduzam à posição final desejada.

As capacidades baseiam-se no desenvolvimento, transporte e fluxo de informações e conhecimentos por meio das pessoas (capital humano) na organização e tornam-se a fonte da vantagem competitiva.

Esses são alguns exemplos de capacidades a serem buscadas pelo estrategista de marketing:

- Utilização eficaz dos canais de distribuição e da logística.
- Promoção eficaz dos produtos.
- Serviços superiores de atendimento ao cliente.
- Motivação e atuação da força de vendas.

Esses são alguns modelos, o conhecimento sobre os recursos e capacidades leva as empresas a identificar suas competências essenciais. Tais competências emergem e se solidificam por meio da vantagem competitiva das empresas, sendo mais úteis e importantes quando são únicas, valiosas e raras.

## Considerações finais

Diversos modelos foram desenvolvidos para determinação da estratégia. Foram pesquisados vários fatores, mas algumas investigações aparecem em propostas variadas de análise, entre elas:

- Qual é a evolução e o crescimento do mercado que a empresa participa?
- Qual é a aceitação dos produtos da empresa no mercado de atuação?
- Como e com quais produtos a empresa e seus concorrentes pretendem aumentar a sua importância no mercado?
- Com quais atributos a empresa construirá diferenciais em seu mercado de atuação?
- Com quais recursos serão estabelecidos os posicionamentos da empresa?

Observa-se que a clareza e a precisão desses questionamentos proporcionam um caminho mais consistente para as empresas na busca de seus objetivos e no cumprimento de sua missão.

## Ampliando seus conhecimentos

### **O estrategista da micro, pequena e média empresa privada brasileira**

(FONTES FILHO; NUNES, 2010, p. 285)

[...]

O campo da estratégia no Brasil [...] foi e é bastante influenciado pela liderança histórica dos Estados Unidos e, particularmente, a perspectiva clássica, focada na maximização de resultados com base em uma visão intencional, continua sendo a mais influente. Pode ser acrescentado que predomina nesse campo a perspectiva da grande empresa, com

sua capacidade de exercer poder de barganha, criar portfólios de negócio e desenvolver e utilizar competências distintas, em que pese que a importância da micro, pequena e média empresa na geração de emprego e como atividade empresarial.

Dados os objetivos desse estudo, a conclusão observada sobre a definição do perfil do estrategista brasileiro das micro e pequenas empresas é que esse executivo não tem no caráter intuitivo a faceta predominante na formação de seu pensamento estratégico. Ao contrário, sobressai na pesquisa a tendência de registrar, formalizando, intenções e planos, e aceitar a participação de outras opiniões e críticas para a tomada de decisão.

Aprofundar o conhecimento sobre as micro e pequenas organizações, e particularmente as brasileiras, sujeitas a pressões locais mais intensas, à miríade de legislações, à informalidade e aos elevados custos do dinheiro para financiamento de suas atividades mostra-se relevante principalmente quando soluções internacionais protecionistas retornam à agenda política dos países.

FONTES FILHO, R.; NUNES, G. O estrategista da micro, pequena e média empresa privada brasileira. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, v. 12, n. 36, p. 271-278, jul./set. 2010. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/3673037.pdf>>. Acesso em: 21 nov. 2017.

## Atividades

1. Explique as diferenças entre objetivos e metas e quais são as características de uma boa meta.
2. Explique o que vem a ser a matriz de crescimento de Igor Ansoff.
3. Qual é a contribuição da matriz BCG na definição da estratégia de marketing?
4. Explique o que significa ameaça de novos entrantes e produtos substitutos na matriz das cinco forças competitivas de Michael Porter.

# Implementação, controles e planos de marketing

---

## Introdução

Muitos esforços são desperdiçados em função de falhas verificadas na implementação dos programas de marketing.

As estratégias são estabelecidas, via de regra, pela alta administração. Segundo Ferrell (2005), a implementação é o processo de execução da estratégia de marketing por meio da criação e do desempenho de ações específicas que irão assegurar o cumprimento dos objetivos de marketing da empresa.

Quando o planejamento de marketing é implementado de maneira inadequada, os gestores e funcionários da empresa vivenciam sentimentos de frustração, ocorre desperdício de recursos e a satisfação dos consumidores é afetada.

Para evitar essas situações, os gestores devem utilizar metodologias adequadas e capacitar os colaboradores para uma boa implementação de planos de marketing. O acompanhamento das atividades de implementação, bem como as demais etapas do planejamento estratégico devem ser avaliadas e monitoradas continuamente. Assim, implementação e controle andam lado a lado e interferem diretamente no sucesso ou fracasso dos planos de marketing.

Portanto, para se obter sucesso na implementação, é necessário obter apoio dos colaboradores que de fato farão as coisas acontecer. Recomenda-se que a empresa elabore planos para que decisões estratégicas saiam do papel, ou seja, para fazer a ação concreta.

Este capítulo trata a respeito das etapas de implementação e controle e apresenta um roteiro de plano de marketing.

## 5.1 Implementação

▶ Vídeo



Considerando-se que as etapas anteriores, a análise da situação, a análise SWOT, a definição de metas e o estabelecimento das estratégias foram definidas, parte-se para a implementação, ou seja, colocar em prática e tornar real aquilo que foi previamente determinado.

O processo de planejamento estratégico tem na implementação um de seus maiores desafios, uma vez que a eficácia nessa etapa determina os resultados das estratégias das outras etapas estabelecidas. A implementação carece de compromisso com sua execução.

Pode-se dividir a implementação em dois vetores: o primeiro trata das questões estruturais e, o segundo, das questões comportamentais dos profissionais da empresa.

Quando se determinam as etapas anteriores, como as metas e as estratégias a se atingir, questões estruturais e comportamentais devem ser levadas em consideração.

As questões estruturais referem-se às funções administrativas (inclusive do departamento de marketing), aos sistemas de controle e às políticas da empresa. As questões comportamentais dizem respeito às habilidades gerenciais, à capacidade de negociação e à alocação de recursos.

Entende-se que uma boa implementação explica com clareza as atividades que serão realizadas, quem são os respectivos responsáveis, onde e quando serão executadas. A seguir, um exemplo hipotético:

---

Os vendedores terão como alvo promover o lançamento de um produto para atingir 20% dos clientes ativos da empresa, em um período de

um ano. A prioridade de vendas será o estabelecimento de negociações junto aos clientes mais rentáveis da carteira de cada vendedor. A gerência de marketing fornecerá as listas de clientes para a equipe de vendas.

---

---

Aparentemente, o exemplo acima parece apresentar-se de maneira clara e completa. Isto é, os vendedores são os responsáveis pela implementação do produto, a meta é promovê-lo a 20% dos clientes mais rentáveis, e a gerência de marketing fornecerá as listas com esses clientes. Faltam, no entanto, informações sobre como serão estabelecidos os preços, as negociações, as ações promocionais etc. Também é importante verificar a necessidade de treinamento para os vendedores que comercializarão o novo produto.

Nota-se que um detalhamento dos passos a serem trilhados contribui para o real atendimento dos objetivos. Além do exemplo citado anteriormente, há muitos outros cuidados a serem tomados.

Estas são algumas **barreiras comuns** ao processo de implementação de programas de marketing:

- habilidade gerencial insuficiente para comunicação do plano;
- isolamento e distanciamento entre a área de marketing e o resto da empresa;
- falhas na comunicação interna entre os níveis hierárquicos da empresa;
- pouco detalhamento do programa ou da implementação;
- falta de apoio da alta administração;
- provisão inadequada ou insuficiente dos recursos;
- incapacidade de implementar mudanças e novos caminhos para organização.

## 5.2 Implementação de programas de marketing e marketing interno

▶ Vídeo



A implementação de programas de marketing depende, entre outros aspectos, das pessoas que trabalham na organização. Assim como a empresa administra relacionamentos com clientes e parceiros estratégicos, ela precisa construir relacionamentos sólidos com seus colaboradores, até porque são eles que alimentam toda a rede de relacionamentos da empresa. Quanto às pessoas, entende-se que os processos de marketing incluem atividades como:

- obter apoio dos tomadores de decisão para a implementação;
- mudar atitudes e comportamentos por meio de treinamentos e exemplos da alta administração com o objetivo de fazer os planos efetivamente funcionarem;
- aumentar a responsabilidade e incentivar o comprometimento dos colaboradores nas tarefas-chave ligadas à implementação de programas de marketing;
- incentivar as mudanças da mentalidade do “sempre fizemos as coisas assim” para uma postura que busca alcançar as metas estabelecidas pela empresa.

Por mais que um planejamento estratégico tenha sido bem elaborado, seu sucesso corre grandes riscos se as pessoas que devem fazer as coisas acontecerem forem negligenciadas e falharem. Em outras palavras, quando a alta administração define e estabelece as estratégias e os rumos futuros da empresa, deve proporcionar todo o apoio e oferecer os recursos necessários para que os profissionais envolvidos executem os planos definidos. Tais cuidados são necessários, pois deles depende o sucesso das ações implementadas.

## 5.3 Elementos da implementação

▶ Vídeo



Há diversos elementos e tarefas inter-relacionados na implementação de marketing. A eficácia depende do intercâmbio desses elementos e da sua atuação conjunta. A Figura 1 a seguir apresenta esses elementos.

**Figura 1**– Elementos da implementação



Fonte: FERRELL; HARTLINE, 2005. Adaptada.

A obtenção do sucesso das estratégias de marketing depende dos elementos da implementação apresentados na Figura 1. Primeiramente, o caminho estratégico escolhido após análise da situação e a definição de metas precisa estar claro e coerente com as pretensões da empresa e compatível com as condições do mercado.

Os sistemas e os processos internos devem agregar valor e fluir de acordo com as metas estabelecidas. Estas, quando atingíveis e desafiadoras, impulsionam a empresa e seus funcionários em direção ao almejado.

A estrutura de marketing, assim como a estrutura organizacional, sofreu mudanças nos últimos anos. A tendência tem sido afastar-se das estruturas verticais e caminhar em direção às estruturas horizontais. Enquanto a estrutura vertical preocupa-se com o número

de níveis administrativos, a estrutura horizontal dá maior ênfase aos processos. Os agrupamentos de trabalho em marketing podem ser feitos de acordo com a função (referente ao departamento), a geografia (áreas e regiões), o produto ou o mercado, e, muitas vezes, há uma combinação desses fatores.

Nas organizações horizontais o fluxo do trabalho tem base na informação, e no número de gerentes (que é menor, por isso os trabalhos são executados por equipes multifuncionais).

Implantar uma estrutura de marketing adequada afeta positivamente a capacidade de responder rapidamente às necessidades do mercado.

A Zara, por exemplo, empresa ligada à moda e ao vestuário, consegue transformar a fase do desenho em produto final às lojas em semanas, enquanto muitas empresas concorrentes levam meses. Outro exemplo é o da montadora Toyota, que tem um processo chamado *obeya*, expressão que significa *grande sala*. Trata-se do encontro de projetistas, engenheiros, planejadores de produtos, analistas de marketing conhecedores dos desejos dos clientes e fornecedores, com o objetivo de reduzir o tempo entre o produto que está na prancheta e o final, destinado aos consumidores.

**A integração dos processos visa impulsionar o valor para os clientes.**

Para viabilizar desempenhos, como os citados anteriormente, torna-se fundamental superar os desafios da integração. Sob a visão de marketing, a integração dos processos visa impulsionar o valor para os clientes e busca superar as barreiras de comunicação entre a função marketing e outras áreas da empresa, em consequência dos constantes desentendimentos e conflitos entre os departamentos.

Os recursos materiais e financeiros também interferem na implementação de estratégias de marketing. Embora pareça natural e até óbvio, algumas empresas estabelecem metas e planos, mas não disponibilizam recursos suficientes para implementar as ações. As estratégias de marketing têm vínculos com outras funções

organizacionais e carecem do apoio da alta administração e dos colaboradores de modo geral para alcançarem os resultados desejados.

Tal aspecto é crítico. O estabelecimento de prioridades acaba por ser um processo com conotação política. Por exemplo, se uma determinada estratégia de marketing é estabelecida e a meta é aumentar as vendas de um produto X em 10%, no estado do Rio de Janeiro, para o ano vigente, torna-se necessário destinar recursos conforme planejado para que os resultados sejam satisfatórios. Nesse exemplo, os recursos podem ser a contratação de mais vendedores para o estado do Rio de Janeiro, a busca de um parceiro distribuidor, de recursos para propagandas e a criação de promoções ou de uma política de preços e descontos mais agressiva. Independentemente das ações traçadas, há necessidade de disponibilização de **recursos financeiros**. Em outras palavras, o apoio e a presteza da área financeira e da alta administração influenciam a estratégia escolhida.

Além da área financeira, as áreas de operações, recursos humanos e pesquisa e desenvolvimento também interferem no sucesso da estratégias de marketing. Assim, o trabalho multifuncional direciona a empresa para o mercado e aumenta as chances da empresa na obtenção dos resultados almejados.

Estes são mecanismos usados por organizações modernas com o propósito de melhorar os vínculos de marketing com outras áreas funcionais:

- estabelecimento de metas compartilhadas;
- atenção e qualidade na comunicação interna;
- rodízio de funções para incremento da visão sistêmica dos colaboradores;
- apoio e atenção da alta administração nas atividades integradas.

Conclui-se que todos os elementos da implementação de estratégias de marketing afetam de alguma maneira o processo estratégico e desconsiderar qualquer desses elementos é um risco ao êxito pretendido.

## 5.4 Controles de marketing

▶ Vídeo



Estabelecer os controles de marketing significa tornar a estratégia apta a lidar com situações mutáveis. Avaliar as estratégias continuamente permite focar nos alvos estabelecidos, além de se enxergar mais rapidamente quando ajustes são necessários.

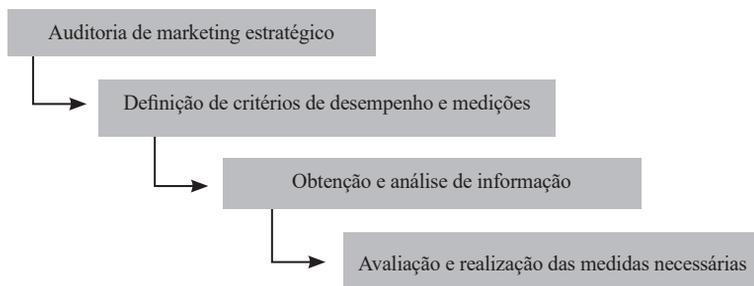
O processo gerencial de marketing passa pelo monitoramento e pela avaliação do desempenho de modo sistemático e contínuo. Observa-se que algumas empresas dedicam pouco tempo e energia nessa etapa tão importante, uma vez que a avaliação pode encontrar novas oportunidades, perceber ameaças, identificar e ajudar a resolver problemas específicos etc.

A avaliação e os controles de marketing incluem várias atividades, tais como:

- Análise de mercado do produto.
- Análise de valor da marca (da expressão em inglês *brand equity*).
- Aferição dos componentes do composto de marketing – produtos, preços, canais de distribuição e comunicação de marketing.
- Análise do posicionamento e dos segmentos de mercado de atuação da empresa.

O processo de avaliação e desempenho pode ser dividido em etapas. A Figura 2 a seguir apresenta um modelo sugerido por Cravens e Piercy (2008).

**Figura 2** – Avaliação e controles estratégicos de marketing



De acordo com a Figura 2, a **auditoria de marketing** inicia a avaliação estratégica. Para um sistema de monitoramento ser eficaz, é preciso estabelecer bases de comparação entre os resultados e as expectativas. A auditoria funciona como uma revisão do desempenho de marketing e tem um escopo amplo ou estreito, de acordo com os atributos que serão medidos.

Estes são exemplos de questões que costumeiramente são auditadas em estratégias de marketing:

- O papel e as responsabilidades de marketing foram claramente especificados no planejamento estratégico?
- Sabe-se quem são os executivos responsáveis pela implementação das estratégias de marketing?
- Os planos de marketing estão sendo usados pela equipe? Há um sistema de monitoramento dos resultados?
- A demanda foi analisada e considerada na definição da estratégia? As principais tendências, oportunidades e ameaças foram identificadas?
- Onde existem falhas entre os resultados planejados e os reais? Quais são as causas mais prováveis para as falhas de desempenho? Está se fazendo alguma coisa para reverter a situação?
- Os produtos estão posicionados corretamente quando comparados às marcas concorrentes?
- Como os canais de distribuição estão sendo gerenciados? Há novos canais em ascensão?
- Quais são os critérios para o estabelecimento de preços e táticas de promoções e descontos?
- As propagandas conseguiram transmitir as mensagens pretendidas?
- A equipe de vendas tem o tamanho apropriado? A qualificação dos vendedores é compatível com as necessidades do mercado?

Nota-se, por meio dos exemplos, que numerosas indagações demonstram se os caminhos traçados no planejamento estratégico estão sendo percorridos satisfatoriamente. Cada empresa fará as avaliações mais importantes segundo sua realidade mercadológica. Portanto, torna-se fundamental executar o passo seguinte, ou seja, a **definição de critérios e medidas de desempenho**. Há alguns anos, tais critérios e medidas de desempenho foram chamados de *métricas de marketing*. Nelas, procura-se relacionar as metas de marketing aos retornos financeiros esperados, por meio de dados quantitativos. Os sistemas de informações de marketing ajudam no acompanhamento desses resultados.

Estes são alguns exemplos de métricas de marketing:

- número de novos clientes por vendedor;
- número de clientes totalmente satisfeitos em relação ao número total de clientes;
- número de clientes perdidos em relação à base total de clientes;
- participação de mercado por linha de produtos;
- rentabilidade média obtida em cada canal de distribuição.

A análise de tais informações proporciona redirecionamento de rota quando necessário, facilitando o processo de tomada de decisão dos estrategistas de marketing.

O terceiro aspecto da Figura 2 refere-se à **obtenção e análise de informações**. Nos tempos atuais existem inúmeras fontes de informação e o custo em obtê-las e estudá-las variam bastante. As informações vêm até o gestor por meio de fontes internas e externas.

Relatórios de vendas e custos, pesquisas de satisfação dos clientes e gastos com treinamento de vendedores são exemplos de informações internas. A eficácia e o alcance efetivo das propagandas, a investigação sobre preferência da marca e os preços que os clientes-alvo estão dispostos a pagar são exemplos de informações externas. Recomenda-se

que as empresas organizem as informações dessas fontes e as disponibilizem para a tomada de decisão criteriosa em marketing.

Após a execução da auditoria e da definição de critérios de desempenho e obtenção das informações necessárias o gestor estará preparado para realizar as ações corretivas necessárias e reforçar aquelas que apresentaram bons resultados. Estes são exemplos de possíveis ações corretivas:

- estabelecer um novo canal de comunicação com os clientes;
- estruturar os trabalhos dos vendedores por clientes e não por área geográfica;
- incrementar novos canais de distribuição.

A adoção de ações corretivas implica em responder às mudanças de maneira eficiente e inteligente, com base em informações e estudos fundamentados, diminuindo os riscos naturais de toda tomada de decisão importante.

## 5.5 O plano de marketing

 Vídeo



Os planejamentos estratégicos corporativos demandam uma série de planos para as áreas funcionais da organização. Em marketing, o plano é formulado de acordo com detalhes das ações a serem executadas. Trata-se de um documento elaborado seguindo as macro-orientações da alta administração, que implicam na construção de um roteiro que atenda às necessidades estratégicas da empresa.

Um bom plano de marketing requer informações relevantes de fontes diferentes, das quais se mantém uma visão geral e, ao mesmo tempo, se dá uma atenção aos importantes detalhes para que as coisas aconteçam conforme planejado.

Para se obter sucesso, é preciso considerar o plano de marketing de modo holístico, o que na prática é particularmente difícil.

O plano de marketing pode ser redigido de diversas formas e não existe um roteiro padrão quanto a sua estrutura. A Figura 3 apresenta uma estrutura de plano, com base nos estudos de Ferrell e Hartline (2005).

**Figura 3** – Estrutura do plano de marketing



Fonte: FERRELL; HARTLINE, 2005. Adaptada.

O sumário apresenta as linhas gerais e os pontos principais da estratégia de marketing. Nessa etapa, não há detalhamento das ações, e sim projeções de vendas, custos mercadológicos e medidas de

desempenho com prazos de execução. No sumário, pretende-se dar uma visão da amplitude do plano.

As informações pertinentes obtidas sobre o ambiente em que a empresa está inserida vão estar na análise da situação. Busca-se, nessa etapa, compreender as tendências das necessidades e dos desejos dos clientes-alvo, o entendimento dos fatores externos econômicos, tecnológicos, políticos, legais, ambientais, culturais e demográficos, bem como a investigação das variáveis internas, classificando-as em pontos fortes e fracos da organização em relação aos aspectos mercadológicos do composto de marketing.

Embora pareça paradoxal, a análise da situação deve ser abrangente e, ao mesmo tempo, focada nas questões fundamentais que interferirão nos resultados a serem alcançados, uma vez que se corre o risco do excesso de informações, prejudicial ao gerenciamento dos negócios na atualidade.

Ressalta-se ainda que a análise da situação no contexto da elaboração do plano de marketing implica na investigação de aspectos mercadológicos, e não da empresa como um todo.

Estes são alguns exemplos de aspectos mercadológicos ponderados na análise da situação:

- grau de agressividade da concorrência;
- oferta e crescimento de produtos substitutos;
- percepção do cliente quanto às marcas e à qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelo mercado;
- investimentos realizados em comunicação de marketing pelas empresas que disputam o mercado;
- posicionamento dos produtos da empresa e segmentos-alvo atendidos.

É importante ressaltar: na análise da situação, a empresa fundamenta as justificativas do foco estratégico escolhido, bem como do posicionamento de mercado estabelecido.

Nas metas e nos objetivos, são declarados formalmente os resultados que a empresa espera alcançar em termos mercadológicos.

Estes são alguns exemplos de metas em planos de marketing:

- aumentar as vendas de um produto X em 10% na Região Sul nos próximos 6 meses;
- melhorar em 5% a lucratividade de um produto Y por meio da redução de descontos para os distribuidores atacadistas no próximo trimestre;
- incrementar a distribuição de um produto Z estabelecendo parceria com cinco dos principais distribuidores até meados do próximo mês de outubro.

Verifica-se, observando-se os exemplos anteriores, que as metas do plano de marketing dizem respeito às atividades da área e o sucesso em sua obtenção depende fundamentalmente dos esforços da empresa.

As estratégias específicas de marketing podem ser classificadas de acordo com o composto mercadológico. Fazem parte dele as decisões a serem tomadas sobre produtos, preços, canais de distribuição e comunicação integrada de marketing. Entende-se que, para se atingir os resultados esperados e traçados nas metas, o composto de marketing deve ser coerente e compatível com as informações anteriormente organizadas no plano.

Os produtos devem ser especificados conforme o posicionamento adotado. Isso também vale para a marca e para as embalagens. É importante destacar que o desempenho do produto ou do serviço deve ser condizente com as expectativas dos clientes-alvo. Qualquer discrepância entre o valor percebido e o valor esperado pelo cliente afeta sua satisfação.

As estratégias em relação aos produtos mudam ao longo do tempo. Naturalmente, os investimentos em comunicação e os esforços mercadológicos variam da introdução ao declínio do produto.

Quando as vendas estão em crescimento, há uma intensificação dos esforços em distribuição e investimentos em propaganda e vendas a fim de aproveitar os interesses verificados na demanda. Quando o produto está na maturidade, há estabilidade nos preços e procura-se, normalmente, não perder espaço para a concorrência, criando diferenciações que mantenham o interesse dos clientes. Quando as vendas dos produtos entram em declínio, há, normalmente, uma diminuição nos investimentos em comunicação e distribuição e torna-se urgente o desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços.

A fixação de preços faz parte das estratégias de marketing. Embora os preços sejam, em larga medida, determinados pelos custos, outras variáveis constantemente influenciam em sua determinação, destacando-se, entre elas, o comportamento da demanda, as ações da concorrência e o posicionamento do produto.

Enquanto o aumento da demanda joga os preços para cima, sua redução empurra os preços para baixo. Em mercados muito concorridos, há, em diversos momentos, verdadeiras guerras de preços. Porém, em mercados mais concentrados, com número reduzido de concorrentes, há uma estabilidade de preços e margens mais duradouras.

O posicionamento adotado reflete também na determinação do preço dos produtos. Produtos *premium* que visam oferecer qualidade superior, requinte e *status* devem ser vendidos a preços superiores à média do mercado. O raciocínio é similar quando a análise diz respeito aos canais de distribuição e comunicação.

Em uma boa estratégia de marketing, há compatibilidade entre os intermediários escolhidos e o posicionamento dos produtos da empresa. Se em uma meta de marketing pretende-se intensificar a penetração de um produto em seu mercado de atuação, novos distribuidores, atacadistas e varejistas que possam fazer esse trabalho serão contatados para que a meta seja alcançada. Caso seja

um serviço, e não um bem físico, a análise recai sobre as instalações da empresa e a apresentação dos funcionários. Existem muitos exemplos que podem ilustrar essa afirmação.

Por exemplo, um hotel de luxo cuida de todos os detalhes na oferta de serviços e no atendimento de clientes exigentes, enquanto uma pequena pousada pode oferecer apenas repouso e refeições mais simples. Ambos podem atender às metas e obter sucesso em seus respectivos planos de marketing, se houver compatibilidade com o posicionamento escolhido pela empresa.

**Padrões de desempenho e ações corretivas tornam o plano ágil, flexível e dinâmico.**

A força de vendas e os investimentos em comunicação conseguem maior êxito quando voltados para os segmentos-alvo. Antes de se decidir sobre campanhas de comunicação, promoções e equipes de vendas, é preciso conhecer as características, os hábitos e os gostos dos clientes-alvo. Ao se escolher uma determinada mídia, é preciso descobrir se os clientes a assistem, em que quantidade e em quais horários, preferencialmente. Volumosos investimentos em campanhas de comunicação (normalmente caras) são desperdiçados por causa de decisões prematuras e precipitadas que desconsideram essas importantes informações.

O passo seguinte, proposto na Figura 3, mostrada anteriormente, trata da implementação do plano. Nessa etapa, descreve-se de que forma as estratégias serão executadas, o que é tão importante quanto a formulação das estratégias. Na implementação, são detalhados os passos, os prazos e as prioridades, isto é, como as atividades serão desenvolvidas, quais serão os custos e quem serão os responsáveis pelas tarefas. Somente com uma boa estrutura e uma boa equipe haverá êxito nessa etapa.

Por fim, um plano de marketing apresenta instrumentos tangíveis de avaliação e monitoramento da estratégia adotada. Padrões de

desempenho e ações corretivas, quando necessário, tornam o plano ágil, flexível e dinâmico.

Ademais, nos tempos atuais, esse processo é cíclico e se subentende que as avaliações de desempenho retroalimentam o processo de planejamento e contribuem na elaboração de futuros planos.

## **Considerações finais**

Historicamente, muita atenção é dada ao estabelecimento de estratégias em relação a sua implementação e medidas de desempenho. Há alguns anos, diversos executivos de empresas de setores diferentes chamaram a atenção para as falhas de implementação e para a ausência de monitoramentos dos resultados em tempo hábil.

Uma estratégia de marketing pode ser considerada boa e positiva quando alcança ou supera os resultados esperados em consonância com as metas estabelecidas. Os estrategistas precisam entender e dar a importância devida ao momento da implementação, uma vez que diversas variáveis estarão interferindo nesse processo.

Os instrumentos de controle devem ser claramente definidos e precisam de acompanhamento periódico e contínuo, especialmente em ambientes dinâmicos e em constante mutação.

## **Ampliando seus conhecimentos**

No texto a seguir, Leite (2015) investiga um dos fenômenos decorrentes da recente e irreversível onda de transformação digital dos negócios, que é o marketing digital.

## Marketing digital

(LEITE, 2015)

[...]

De acordo com o Digital Marketing Institute (citado por Smith, 2007) o Marketing Digital é “o uso de tecnologias digitais para criar uma comunicação integrada, direcionada e mensurável que auxilie a aquisição e retenção de clientes, ao mesmo tempo que constrói uma relação forte com eles”<sup>1</sup>. De acordo com Smith (2007) o marketing deverá ser digital devido à tecnologia utilizada, direcionado (adaptado) pois a tecnologia assim o permite, deverá permitir estabelecer relacionamento com o consumidor pois o uso da tecnologia digital geralmente facilita a interação e a recolha de informação dos potenciais consumidores, mensurável pois esta característica é inerente tanto à tecnologia digital como ao próprio marketing.

[...]

Relativamente à integração, segundo Smith (2007), a utilização de uma abordagem integrada para a execução de uma estratégia de marketing digital poderá no máximo resultar numa melhor taxa de resposta, não sendo esta característica inerente ao marketing digital. Uma campanha realizada exclusivamente no meio on-line não deixa de ser considerada marketing digital por não estar integrada com os meios tradicionais (televisão, rádio, jornais etc.). Resumidamente para o mesmo autor o marketing digital é “a prática de promoção de produtos e serviços através dos canais de distribuição digitais, do alcance de um público-alvo, da construção de uma relação interativa com esses consumidores e da capacidade de produzir resultados mensuráveis”.

[...]

Internet marketing é “o processo de criação e manutenção de relacionamento com o consumidor através de atividades

---

<sup>1</sup> “the use of digital technologies to create an integrated, targeted and measurable communications which help to acquire and retain customers while building deeper relationships with them”. Tradução de Rodrigo Sartori.

on-line de forma a facilitar a troca de ideias, produtos e serviços que satisfaça os objetivos de ambas as partes.” (Mohammed, Fisher, Jaworski, & Paddison, 2003:4).

O principal objetivo do marketing digital deverá ser o de compreender como os consumidores utilizam as novas tecnologias e aproveitar essa informação em benefício da organização, promovendo desta forma uma interação mais eficaz com o público-alvo.

[...]

Rapidamente, as organizações perceberam que os consumidores são parte integrante do progresso tecnológico. Por esse motivo, o “Marketing Digital não deverá estar centrado em compreender a tecnologia, mas sim as pessoas, o modo como usam a tecnologia e como a podem rentabilizar de forma a interagir de forma mais eficaz” (Ryan & Jones, 2009).

LEITE, N. *Growth hacking: exponenciar o crescimento de uma empresa*. 68 f. Dissertação (Mestrado em Marketing Digital) – Universidade do Porto, Porto, 2015. Disponível em: <<http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/7822/1/Growth%20Hacking%20-%20Final.pdf>>. Acesso em: 21 nov. 2017.

## Atividades

1. Descreva três cuidados a serem tomados pelo estrategista na implementação de programas de marketing.
2. Explique as relações existentes entre os elementos da implementação de controles de marketing.
3. Cite três atividades que devem ser realizadas no controle de marketing.
4. Quais são os itens fundamentais em um plano de marketing?



# Gabarito

---

## 1 Fundamentos e práticas de marketing estratégico

1. O conceito de marketing abrange as atividades de propaganda e vendas. Em outras palavras, pode-se dizer que as propagandas e as forças de vendas contribuem diretamente para o sucesso de marketing como ferramentas a serem utilizadas na estratégia. O conceito de marketing engloba o estudo e a análise de todo processo de troca realizado pela empresa, no qual a construção da oferta recebe atenção especial. Por construção da oferta, entende-se: criação e desenvolvimento de produtos, marcas e embalagens, posicionamento de preços, canais de vendas e distribuição e estratégias de comunicação. Marketing também se responsabiliza pela captação, manutenção e fidelização de clientes.
2. As mudanças e transformações ocorridas no ambiente empresarial ocasionaram o aumento da importância de marketing. Entre essas mudanças, destacam-se: o aumento da oferta e por consequência da concorrência; os clientes estão mais bem informados e mais exigentes; as novas tecnologias proporcionam mais opções para os clientes; e o aumento da globalização facilitou a entrada de produtos em novos mercados.
3. Compreender a importância do valor percebido pelo cliente é fundamental para o estrategista de marketing, uma vez que o conhecimento daquilo que o consumidor valoriza e percebe direciona as atividades de marketing quanto às características do produto, serviços e atendimento valorizados, apelos de marca, preço, canais de distribuição e comunicação.

4. As estratégias de marketing são definidas por meio de etapas, das quais a primeira refere-se à investigação da situação mercadológica que a empresa vivencia no momento presente. Na segunda etapa, com as informações sobre a situação atual, definem-se as metas e os objetivos que se pretende alcançar. Na terceira etapa, são descritos os métodos para se alcançar as metas propostas. Por último, são definidos os critérios de monitoramento e acompanhamento para se verificar os resultados das ações implementadas. Essa verificação deve ser contínua, para que ações corretivas possam ser adotadas caso necessário.

## 2 Segmentação e posicionamento de mercado

1. Segmentar mercados implica em dividi-los com base em critérios específicos de preferência de clientes. Trata-se de identificar públicos homogêneos que buscam os mesmos atributos.

Segmentar ajuda no estabelecimento das estratégias de marketing na medida em que oferecem informações valiosas dos clientes para o gestor. Exemplos: preços que os clientes estão dispostos a pagar, lugares que preferem comprar ou consumir o produto ou serviço, a que mídias assistem, de que cores e embalagens gostam etc.

2. Dividir as áreas geográficas, estudar as características da população, os estilos de vida e os aspectos comportamentais.
3. Pelo setor de atividade, pelo porte da empresa, por localização geográfica e por uso específico do produto ou do serviço.
4. Posicionamento refere-se à tentativa de se criar diferenciais na mente dos clientes por meio da comunicação de atributos, características e outras informações que associem a mar-

ca e o produto da empresa de modo único e diferenciado. O posicionamento contribui na elaboração de estratégias de marketing, pois ajuda a empresa a oferecer aos clientes opções ímpares e únicas. Trata-se de dar uma identidade e uma personalidade a um produto ou serviço diante da concorrência.

### 3 Ambiente e processo do planejamento estratégico

1. A missão contribui com o planejamento estratégico na medida em que ocorre a definição daquilo que a empresa decide priorizar em seu mercado de atuação. A missão sinaliza aquilo que a empresa considera relevante e transmite aos funcionários e ao público em geral, ou seja, é aquilo que a empresa acredita e o que valoriza. Ela representa um início do processo com foco e clareza daquilo que quer ser em seu mercado de atuação.
2. Porque os *stakeholders* estão interessados nas informações, nos processos e resultados que a empresa apresenta em seu mercado de atuação, pois eles e os diversos públicos opinam e interferem na imagem e na reputação que a empresa tem.
3. O ambiente externo deve ser monitorado sistematicamente pelo gestor de marketing. As novas tecnologias afetam o modo como as pessoas e as empresas efetuam transações e fazem negócios. A expansão das empresas, com o aumento das vendas pela internet, em diversos mercados, como os eletroeletrônicos, representam um exemplo. O grau de rivalidade entre os concorrentes também afeta as estratégias de marketing, uma vez que os recursos em comunicação e em vendas crescem à medida que a concorrência se intensifica. Os setores de hotelaria e turismo são exemplos de

que a concorrência deve ser monitorada para não se perder espaço no mercado de atuação.

4. A análise SWOT é uma metodologia bastante eficaz, pois demonstra a posição competitiva na qual a empresa se encontra. Traduzido para o português, refere-se a pontos fortes e fracos do ambiente interno e ao estudo de ameaças e oportunidades do ambiente externo. Trata-se da organização de informações primordiais que apresentam possíveis caminhos e metas a serem perseguidas. Elas são determinadas com justificativa e critério, graças a uma boa visão sobre a atual situação competitiva que a empresa vivencia.

## 4 Objetivos e modelos estratégicos

1. Os objetivos indicam estágios futuros daquilo que se pretende alcançar e podem ser quantitativos e qualitativos. As metas normalmente são mais específicas e quantitativas. Uma boa meta deve ser mensurável, desafiadora e atingível, concisa e coerente com a estratégia da empresa.
2. A matriz de Ansoff sugere que as empresas podem crescer por meio de quatro caminhos. O primeiro é pela penetração de mercado, no qual, com os mesmos produtos e nos mesmos mercados identificam-se ainda oportunidades de aumento de vendas. Outra é a possibilidade de lançar produtos novos nos mercados em que a empresa já atua. Uma terceira opção trata-se de investir na entrada de novos mercados com os produtos que a empresa já possui. Por último, há ainda a possibilidade da diversificação, ou seja, a empresa pode lançar novos produtos em novos mercados.
3. A matriz BCG analisa a participação relativa de mercado dos produtos da empresa e a taxa de crescimento dos mercados.

As vendas da maioria dos produtos e serviços normalmente oscilam ao longo do tempo. Existem quatro quadrantes na matriz e eles indicam a situação competitiva dos produtos que se encaixam nesses quadrantes.

Costumeiramente, os produtos são lançados em mercados que estão em crescimento e ainda não dispõem de grande espaço. Quando o produto é bem aceito pelos clientes-alvo, ele se torna “estrela”. Contudo, isso acontece apenas enquanto o mercado também mantiver altas taxas de crescimento. Os produtos “vaca leiteira” são aqueles bem aceitos e com boa participação de mercado, mas os mercados em que estão inseridos crescem muito pouco ou estão estagnados. Os produtos “abacaxi” não têm boa participação de mercado e estão estagnados.

4. As cinco forças de Porter avaliam a competição em determinado setor empresarial. A ameaça de novos entrantes investiga o grau de dificuldade existente para adentrar em determinado mercado, como, por exemplo, tecnologia necessária, barreiras legais e recursos financeiros necessários. Os produtos substitutos são aqueles que atendem às mesmas necessidades, mas não concorrem diretamente. O monitoramento da aceitação dos produtos substitutos é essencial em diversos mercados. O adoçante é um exemplo de produto substituto para o açúcar.

## **5 Implementação, controles e planos de marketing**

1. Na implementação de programas de marketing, vários cuidados devem ser tomados, como providenciar os recursos necessários, preparar as pessoas, obter apoio e acompanhá-

mento da alta administração e providenciar uma estrutura adequada para a implementação.

2. O sucesso da estratégia depende também das inter-relações necessárias para que a organização execute as ações com eficácia e eficiência. Assim, a estrutura e os processos devem ser organizados para atender às metas estabelecidas. Para isso acontecer adequadamente, são necessários recursos materiais, financeiros e humanos e apoio dos colaboradores e da alta administração.
3. Há diversas atividades de controle de marketing, por exemplo: acompanhamento da evolução das vendas e da participação relativa de mercado, avaliação da aceitação da marca e de novos produtos e serviços ofertados ao mercado e avaliação da atratividade dos segmentos de mercado em que a empresa participa com produtos e serviços.
4. Os itens fundamentais são o sumário executivo, a análise da situação, as metas a serem alcançadas, as estratégias e ações definidas para se obter o definido nas metas, a definição de táticas de implementação e as medidas de controle de desempenho.

# Referências

---

- AMA – American Marketing Association. Disponível em: <<https://www.ama.org/>>. Acesso em: 20 nov. 2017.
- ANSOFF, H. I. Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, v. 35, n. 5, p. 113-124, 1957.
- BEMATECH. *Nossa história*. Quem somos. Disponível em: <<https://www.bematech.com.br/a-bematech>>. Acesso em: 20 nov. 2017.
- CAMPOMAR, M. C.; IKEDA, A. A. *O planejamento de marketing e a confecção de planos*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- CRAVENS, D. W.; PIERCY, N. F. *Marketing estratégico*. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- CROCCO, Luciano et al. *Marketing aplicado: o planejamento de marketing*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- FAGUNDES, R. Você sabe o que é competência essencial? *Administradores*, 31 maio 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/voce-sabe-o-que-e-competencia-essencial/63873/?desktop=true>>. Acesso em: 20 nov. 2017.
- FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D. *Estratégia de marketing*. São Paulo: Thomson, 2005.
- FUNDAÇÃO GRUPO BOTICÁRIO. *O compromisso com a natureza é o que nos move*. Disponível em: <<http://www.fundacaogrupoboticario.org.br/pt/quem-somos/pages/default.aspx>>. Acesso em: 20 nov. 2017.
- GERDAU. *Missão, visão e valores*. Quem somos. Disponível em: <<https://www.gerdau.com/pt/quem-somos/missao-visao-e-valores>>. Acesso em: 20 nov. 2017.
- GIOIA, R. M. et al. *Marketing aplicado: o planejamento de marketing*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- HARRISON, J. S. *Administração estratégica de recursos e relacionamentos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. São Paulo: Pearson, 2005.

KOTLER, P.; KELLER, K. *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson, 2006.

LIMEIRA, T. M. V. *E-marketing*. São Paulo: Saraiva, 2003.

MCDONALD, M. *Planos de marketing*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

MENSHHEIN, Rafael M. Empresas e planejamento em marketing. *Portal do Marketing*, 15 out. 2007. Disponível em: <[http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos1/Empresas\\_e\\_planejamento\\_em\\_marketing.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos1/Empresas_e_planejamento_em_marketing.htm)>. Acesso em: 20 nov. 2017.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. *Organizational strategy, structure, and process*. Nova York: McGraw-Hill, 1978.

NAHAS, Jorge. Economia de experiência: venda de experiências em vez de produtor. *Mundo do marketing*, 26 mar. 2010. Disponível em: <<https://www.mundodomarketing.com.br/artigos/jorge-nahas/13446/economia-de-experiencia.html>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

PORTER, Michael. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

RUST, R. T.; ZEITHAML, V.; LEMON, K. N. *O valor do cliente*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SILVA, R. C. Planejamento estratégico torna pequenas empresas grandes players. *Varejista*, 25 jan. 2010. Disponível em: <<http://www.varejista.com.br/artigos/gestao/4686/planejamento-estrategico-torna-pequenas-empresas-em-grandes-players>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

STEVENS, R.; WRENN, B.; LOUDON, D. *Planejamento de marketing*. São Paulo: Makron Books, 2001.

STOKES, David. *Marketing: a case study approach*. Londres: Continuum, 2000.

TREACY, M.; WIERSEMA, F. A *Disciplina dos líderes de mercado*. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. Porto Alegre: Bookman, 2003.





**Código Logístico**



57286

Fundação Biblioteca Nacional  
ISBN 978-85-387-6414-4



9 788538 764144