



ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

RESUMÃO – S3B2 – 0.7

ÚLTIMA ATUALIZAÇÃO: 09/06/19

FAJADM.TK

Feito e Revisado por:

- Douglas Marques
- Isabele Regina Alves
- Isaque dos Reis
- Murilo Loli

AVISO IMPORTANTE

“Este texto resume minhas impressões sobre o livro e o conteúdo post, e adiciona algumas outras informações, mas também retira informações consideradas irrelevantes por qualquer motivo. Recomendo que você leia o livro (que encontra em nosso site) e não se guie por mim e use este resumo por sua conta e risco.” – Douglas Marques.

O que é Marketing?

“**Marketing** é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que **necessitam** e **desejam** através da **criação, oferta e troca de produtos de valor** com outros.” – O que Phillip Kotler quis dizer com isso é que a sociedade tem necessidades e demandas que o marketing pode atender.

Se alguém me perguntasse qual é o objetivo do marketing, eu diria que o objetivo do marketing é vender. Mas, resumir toda uma série de conceitos em apenas “vender” é no mínimo insensato da minha parte. O marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais, e ele supre essas necessidades gerando, ao mesmo tempo, lucro. **Em uma frase só, o Marketing já foi “mostrar e vender”, mas hoje é “identificar e satisfazer necessidades”.**

O Processo de Marketing

O processo de marketing pode ser enumerado da seguinte maneira

1. Entender Necessidades

1.1. Necessidades, Desejos e Demandas

1.2. Produtos, Serviços e Experiências

1.3. Valor e Satisfação

1.4. Trocas e Relacionamentos

1.5. Mercados

2. Elaborar Estratégia.

2.1. Objetivo

2.2. Posicionamento

2.3. Proposta de Valor para o cliente

2.4. Estratégias

2.5. Táticas

3. Programa de Marketing

4. Construir Relacionamento

5. Capturar Valor

A maneira como abordarei este assunto será parcialmente como está na ordem acima. Por exemplo: agora trabalharei o seguimento 1 (Entender Necessidades), mas em relação aos 1.1, 1.2, etc., farei na ordem que for mais interessante, e não haverá títulos que os identifiquem. Você saberá o que é necessário saber naquele momento.

1 // Entender Necessidades

Existem necessidades e demandas. **Necessidades são requisitos básicos do ser humano, como ar, comida, água, roupas e abrigo.** Os consumidores têm o desejo de que essas necessidades sejam satisfeitas de maneiras específicas. Um brasileiro, ao sentir fome, irá desejar um arroz com feijão e bife. Já um afegão desejará arroz com cordeiro e cenouras. Os desejos são moldados pela sociedade a qual pertencemos.

Demandas são desejos por produtos específicos que só poucos podem comprar. Em 12 anos o iPhone vendeu pouco mais de 2.2 bilhões de celulares, sendo que há 7.7 bilhões de pessoas no mundo. Isso dá, aproximadamente, 183,4 milhões por ano. Não precisa ser nenhum gênio da matemática pra perceber que, mesmo se quisesse, a Apple jamais conseguiria fornecer aparelhos para todos. Ela controla essa demanda alta com impondo condições (leia-se preço alto) para que só as pessoas que realmente

estão dispostas a arcar com o custo tenham acesso ao produto.



Em outras palavras: **Necessidade é ter que ir do ponto A ao ponto B. Desejo, é querer fazer isso usando o tênis mais caro da Nike. Também é importante observar que o Marketing nunca cria necessidades, pois elas já existem, porém ele pode criar desejos nas pessoas.** (Desejos e Demandas tem o mesmo significado nos livros sobre o tema).

Inconscientemente, toda vez que decidimos comprar algo, usamos a **Pirâmide de Maslow** (imagem). Na base, temos todas as necessidades mais primais¹ e, conforme vamos preenchendo as necessidades, mais fica fácil de preencher a exigências do topo. Por exemplo, ninguém compra roupas que melhorariam a autoestima, sem antes erguer um muro em volta de casa para garantir a própria segurança, a da família, e de sua propriedade.

A importância de se entender esta imagem está no fato de que, **quanto mais você for para a base, mais fácil é vender um produto, mas quanto mais você estiver no topo da pirâmide, mais complicado torna a venda de um produto.** Ex: Eu não tenho celular e preciso de um para manter contato com amigos e família através do Whatsapp [social]. Vamos considerar que eu tenho dinheiro o suficiente para comprar um iPhone [estima]. Porém, eu preciso pagar o aluguel, comprar comida, pagar a mensalidade da moto, entre outras coisas [segurança e fisiologia]. As minhas opções são: comprar o iPhone e não sobrar dinheiro para absolutamente mais nada, o que preencheria a minha estima; ou pagar tudo e comprar um telefone mediano, o que preencheria minha fisiologia, segurança e social. Todos nós

¹ Primal = primitivo, original, que vem em primeiro lugar.

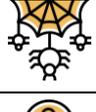
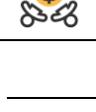
fazemos essa análise e é fácil dizer qual a decisão que todo mundo tomaria em uma situação como esta.

Entendendo Demandas

Apesar das necessidades² relacionadas à demanda nem sempre serem notadas facilmente, é obrigação do profissional de marketing perceber essas necessidades ou, até mesmo, ajuda-los a descobrirem o que querem. Usando como exemplo a escolha de um carro, podemos ver os 5 tipos de necessidades nesta tabela ao lado.

As mudanças de paradigma também trazem alterações nesse aspecto. Um exemplo clássico disso foi o momento pós-segunda guerra mundial nos Estados Unidos. As mulheres começaram a trabalhar por causa da guerra, e muitas continuaram após ela, contudo elas queriam continuar cumprindo suas tarefas do lar. Vendo isso, várias empresas começaram a criar comidas que podiam ser feitas rapidamente, como pudins prontos ou semiprontos, comidas pré-cozidas, fatiada, etc. Podemos ver aqui que as necessidades relacionadas à demanda sofreram alteração. Essa transformação, além de gerar um novo mercado, trouxe a mulher como um grande público em potencial. O que eu quero dizer é que, a partir do momento em que a mulher passou a ter seu próprio dinheiro e a consumir, ela “passou a existir”³. Ao avaliarmos a situação da demanda de um produto, podemos enxergar as seguintes condições:

	Necessidades Declaradas o cliente quer um carro econômico;
	Necessidades Reais o cliente quer um carro que economize combustível, o que não significa que ele não aceite um carro mais caro pra isso;
	Necessidades Não-Declaradas O cliente espera um bom atendimento do vendedor;
	Necessidade de "Algo Mais" O cliente gostaria que o revendedor incluísse o ar-condicionado na compra do carro;
	Necessidades secretas O cliente quer ser visto pelos amigos como um consumidor inteligente, ou como um cara "abonado", ou se tornar mais atraente para o sexo oposto;

	Demanda Negativa: os consumidores não gostam do produto e podem até pagar para evitá-lo.
	Demanda Inexistente: os consumidores não conhecem o produto ou não estão interessados.
	Demanda Latente: os consumidores possuem uma forte necessidade que não pode ser satisfeita por nenhum produto existente no mercado.
	Demanda Em Declínio: os consumidores passam a comprar o produto com menos frequência ou deixam de comprá-lo.
	Demanda Irregular: as compras dos consumidores podem ser sazonais ou variar de acordo com o mês, a semana, o dia ou o horário.
	Demanda Plena: os consumidores compram todos os produtos colocados no mercado.
	Demanda Excessiva: há mais consumidores interessados em comprar o produto do que produtos disponíveis.

² Observações sobre o texto abaixo: Apesar do livro usar o termo NECESSIDADE, após algumas pesquisas, eu vi que este trecho está falando de uma **necessidade relacionada à demanda**, ou algo do tipo. Cuidado para não se confundir com necessidades "reais".

³ Como hoje em dia o óbvio tem que ser explicado, vou adicionar ao que eu disse. Quando falo "passou a existir", eu estou dizendo que a mulher passou a existir pro mercado e a ser valorizada como cliente. A partir disso, a indústria se moveu para ajudar a mulher no seu dia-a-dia e foi uma das grandes responsáveis pelas mulheres começarem a ter uma vida mais prática e independente. Mas isso é assunto para outro dia.



Demanda Indesejada: os consumidores se sentem atraídos por produtos que tem consequências sociais indesejadas. Ex: “Gosto beber com canudo, mas isto é muito poluente”.

Os profissionais de marketing devem identificar a(s) causa(s) do estado dessa demanda e determinar um plano de ação para alterá-la para um estado mais desejável.

Preço x Valor

Apesar de parecer a mesma coisa, esses dois termos têm significados distintos. **Preço** é uma representação em reais do custo de um certo produto ou serviço. **Valor** é a importância que o cliente dá para tal produto ou serviço.

Para entender melhor este conceito, observe estes produtos abaixo:



Bolsa Hollywood (Gauche)



Playstation 4

Ambos custam o mesmo preço (R\$ 1.400,00). A minha pergunta é: “Qual deles você acha que vale a pena gastar mil e quatrocentos reais?” – Para alguns seria a bolsa, outros o PS4, e para alguns nenhum dos dois vale todo este dinheiro. O que eu estou tentando dizer é que para cada um o valor é subjetivo e é bem diferente de preço. Eu, Douglas, por exemplo, acho que vale a pena gastar mil reais em um processador, mas acho um absurdo gastar mais do que 60 reais em uma camisa, mas tenho amigos que não gastam menos do que duzentos reais em cada peça de roupa. **Preço é um número, Valor é subjetivo.**

Outro ponto importante quando falamos de valor é a **EXPECTATIVA**. Quando você gera uma expectativa, você está gerando uma proposição de valor na mente do consumidor, e se o produto não coincidir com o que o cliente está esperando, a frustração dele pode gerar mais dor de cabeça do que se o produto fosse tratado como ele realmente é.

O Que é Mercado?

Para o profissional entender o que causa este problema de demanda, ele precisa entender o **mercado**. Em Economia, mercado vimos este termo que falava sobre um conjunto de clientes e vendedores relacionados à aquele tipo de produto ou serviço. Se você ainda não conseguiu visualizar direito o que é o mercado, quando o Jornal Nacional fala: “A **indústria** automobilística sofreu uma queda de 3%”, ele tá falando do “mercado de automóveis” ou “mercado automobilístico”. Porém, **em Marketing, o termo mercado se refere somente aos clientes** pois eles consideram vendedores como o setor produtivo.

Existem quatro mercados, que são uma espécie de categoria de comércio:

- **Mercado Consumidor:** onde empresas comercializam produtos de consumo em massa.
Ex: cosméticos, calçados, roupas, etc;
- **Mercado Organizacional:** onde empresas vendem bens e serviços para outras empresas.
Ex: maquinário, produtos para revenda, etc;

- **Mercado Global:** quando uma empresa afirma vender para o mercado global, ela diz que está investindo e atuando em outro país, seja como exportador, licenciado, parceiro em joint-venture, fabricante sob contrato ou fabricante autônomo;
- **Mercados sem fins lucrativos e governamentais:** como o nome diz, é o mercado relacionado à ONGs e outras organizações do tipo;

Além desses, podemos afirmar que os mercados acima possuem um “estilo” de mercado (por falta de um termo melhor). Por exemplo, o ebay faz parte do Mercado Global e do Mercado Virtual ao mesmo tempo. Estes mercados são:

- **Mercado Físico:** o mercado físico (marketplace) é concreto, como a loja em que você faz compras;
- **Mercado Virtual:** o mercado virtual (marketspace) é digital, como quando você compra em um site na Internet.
- **Metamercado:** Mohan Sawhney, da Universidade de Northwestern, propôs o conceito de metamercado para descrever um agrupamento de produtos complementares estreitamente relacionados entre si na mente do consumidor, mas que abrangem vários setores produtivos. Os metamercados resultam da iniciativa dos profissionais de marketing em montar um sistema que simplifique a condução dessas atividades relacionadas de produtos. O metamercado automotivo, por exemplo, consiste em montadoras de automóveis, concessionárias de carros novos e usados, financeiras, seguradoras, oficinas mecânicas, revendedores de autopeças, postos de serviços, revistas especializadas em automóveis, anúncios classificados de carros em jornais e sites sobre carros na Internet.

O Marketing Atualmente

As empresas de hoje comercializam bens e serviços por meio de uma grande variedade de canais diretos e indiretos. A propaganda de massa já não é tão eficiente quanto antes e, por isso, as organizações passaram a explorar novas formas de comunicação, como o marketing de experiência⁴, o de entretenimento⁵ e o viral.

O cenário mudou a partir do momento em que pessoas comuns e artistas puderam expor o que gostam, o que não gostam e o que esperam de produtos. Em resposta a isso, **as empresas passaram da gestão de produtos para a gestão de clientes**, compilando bancos de dados sobre clientes individuais para que possam conhecê-los melhor e desenvolver ofertas e mensagens personalizadas. Devido à essa mudança de paradigma⁶, **as empresas estão padronizando menos e customizando⁷ mais**, além de estarem criando um diálogo maior com o cliente (imagem) ao invés das mensagens padrões de antigamente. Também **passaram a mensurar o lucro de maneira diferente: agora é importante ter um cliente vitalício** se preocupando com implicações éticas e sociais de suas decisões de marketing. Uma campanha errada pode causar prejuízos eternos a uma marca.



Hoje, o profissional de marketing e o profissional de administração se confundem um pouco.

⁴ Marketing de experiência é uma prática que tem como objetivo utilizar a emoção para atrair e fidelizar clientes, oferecendo uma experiência única e memorável para cada pessoa. Ex: uma hamburgueria que está completamente estilizada nos anos 60.

⁵ O marketing de entretenimento, também vulgarmente conhecido por "Product Placement" ou "Soft Sponsoring". Um exemplo é você colocar seu produto no meio de filmes ou novelas. Ex: personagem da novela pega um creme para o rosto, a câmera dá um zoom na marca do creme, ela coloca o creme onde a câmera pode pegar ela passando ele no rosto e, ao mesmo tempo, filmando o produto.

⁶ Mudança de Paradigma = Mudança de padrão/modelo/sistema.

⁷ Customizar = Personalizar.

Marketing não é mais um departamento isolado da empresa, agora ele precisa se envolver na empresa como um todo e direcionar sua visão, sua visão e planejamento estratégico. As atividades de marketing incluem decisões sobre quem a empresa deseja ter como cliente, que necessidades desse cliente ela deve satisfazer, que bens e serviços deve oferecer, como deve definir seus preços, que tipo de comunicação deseja enviar e receber, que canais de distribuição deve usar e, por fim, que parcerias deve estabelecer.

As ações de marketing só obtêm sucesso quando todos os departamentos da empresa trabalham juntos para atingir as metas: quando o departamento de engenharia projeta os produtos certos; o departamento financeiro disponibiliza os recursos necessários; o departamento de compras adquire materiais de qualidade; a produção trabalha com qualidade e dentro do prazo; e a contabilidade mede com precisão a lucratividade dos diversos clientes, produtos e áreas.

Para abordar todas essas mudanças, executivos de marketing eficazes têm praticado o Marketing Holístico⁸, que consiste em desenvolver, projetar e implementar programas, processos e atividades de marketing que incorporem a amplitude e as interdependências envolvidas no ambiente de marketing atual. Existem quatro dimensões-chave no marketing holístico:

1. **Marketing Interno:** assegura que todos na organização adotem os princípios de marketing apropriados, especialmente na alta gerência.
2. **Marketing Integrado:** assegura que múltiplos meios para criar, entregar e comunicar valor sejam empregados e combinados de maneira ideal.
3. **Marketing de Relacionamento:** estabelece relacionamentos profundos e multifacetados com clientes, membros de canal e outros parceiros de marketing.
4. **Marketing de Desempenho:** compreende ganhos do negócio como decorrência das atividades e programas de marketing, além de abordar questões mais amplas e seus efeitos jurídicos, éticos, sociais e ambientais.

O Poder do Uso CORRETO do Marketing

Três presidentes conseguiram vencer as eleições graças ao uso certo das mídias de sua época: Ronald Reagan, Barack Obama e Donald Trump. Ronald Reagan venceu em 1980, em uma época onde 98%⁹ das casas já possuíam TVs, a maioria dos candidatos ainda possuíam discursos longos e explicativos, o que era comum na época do rádio, mas na TV tornava o discurso entediante. Ronald Reagan era um ator e sabia dominar as câmeras como ninguém. Já em 2007, Barack Obama soube usar as redes sociais, tendo frases mais curtas e imagens com cores simples (o que bateava a impressão) e mensagens curtas como “hope”, “change” e “Yes, we can” (“esperança”, “mudança”, e “sim, nós podemos”, respectivamente). Apesar de muito acirrada, a mesma estratégia de Obama funcionou em sua reeleição. A equipe de Marketing de Trump sabia que o cenário havia mudado mais uma vez e, da estratégia de Obama, basicamente só usou uma frase de impacto, que foi “Make América Great Again” (“Façamos a América Grande Novamente”). Donald Trump usou de memes, que eram bem mais rápidos e impactantes do que os outros modelos. E graças a internet muito mais rápida em qualquer dispositivo (o que não havia em tão larga escala 10 anos atrás), o presidencial também usou de pequenos trechos de discursos em vídeos para propagar sua mensagem.



⁸ Holístico: que busca um entendimento integral dos fenômenos.

⁹ <http://www.tvhistory.tv/facts-stats.htm>

Lembrando que não estamos aqui discutindo o que é certo ou errado, mas o que é efetivo. Se prestarem atenção, cada vez mais o marketing dos presidenciáveis deu menos abertura para o pensamento crítico e foi mais direto ao ponto. A postura dos presidenciáveis também se transformou em um ponto chave inegável na hora de transmitir a mensagem. Obama sabe falar e se expressar de maneira formidável, já Trump, apesar de ser mais ríspido e direto, fala com “toda a convicção do mundo”. Tudo isso fez diferença e trouxe, além de votos, milhões de doações aos candidatos, sendo que só o Obama recebeu mais de meio bilhão de dólares vindos de 3 milhões de doadores.

Outro exemplo de uso de marketing que mudou o destino de uma empresa é a editora Darkside Books. O que a editora fez foi começar a falar diretamente quem comentava em sua página no Facebook. Começaram a perguntar sobre o gênero que eles mais gostavam, o que eles esperavam dos livros, das capas, do material, entre outras coisas. Tudo isso levou a empresa a ter um relacionamento único com os fãs, além de aprimorar na criação, acabamento, tradução, atenção ao produto, e vários outros detalhes. A empresa não só se preocupou em agradar os clientes, mas também começou a enviar agentes para as lojas para que eles explicassem aos lojistas sobre suas obras e o tipo de cliente que iria gostar de adquiri-las. Graças a estas iniciativas, hoje a Darkside Books não tem clientes, tem fãs. Quem lê e gosta da editora, costuma compartilhar publicações deles nas redes sociais e a recomendar para os amigos.

O que quero dizer com estes exemplos é que o bom marketing não é acidental e resulta de um cuidadoso processo de planejamento e execução, que utiliza as mais avançadas ferramentas e técnicas disponíveis. É, ao mesmo tempo, uma “arte” e uma “ciência”, em que os profissionais da área se esforçam para encontrar novas soluções criativas, face aos complexos desafios que acontecem em meio às profundas mudanças no ambiente de marketing do século XXI. Os profissionais de marketing devem decidir quais recursos projetar em um novo produto, estipular preços, onde vender bens ou oferecer serviços e quanto gastar com propaganda, vendas, Internet e marketing digital. Essas decisões devem ser tomadas em um ambiente fomentado pela Internet, onde consumidores, concorrência, tecnologia e forças econômicas mudam rapidamente, e as consequências do que os profissionais de marketing dizem ou fazem podem se multiplicar instantaneamente.

2 // Elaborar Estratégia

Na hora de elaborar sua estratégia de Marketing, você precisará se preocupar com a sigla **SMP – Segmentação, Mercado-Alvo e Posicionamento**.

Segmentação e Mercado/Público-Alvo são termos que se confundem entre si. **A segmentação é o processo que vai definir qual é o seu público-alvo.** Nela, precisamos descobrir quem é o “nosso cliente”. Por exemplo, se eu estivesse vendendo uma boneca Barbie, quem seria meu cliente? Se você pensou em algo como: “criança, menina ou classe média”, você está no caminho certo. Esta metodologia nos ajuda a visualizar quem estará interessado em comprar o nosso produto, portanto levamos em consideração os seguintes fatores:

- **Segmentação Geográfica**
 - É aquela que propõe dividir o mercado em unidades geográficas diferentes. A empresa pode operar em uma, algumas ou todas as regiões, mas sempre observando as diferenças de cada uma delas. Operando de maneira distinta.
- **Segmentação Demográfica ou Sócio Econômica**
 - É dividir o mercado baseado em idade, sexo, tamanho da família, ciclo de vida da família, renda, ocupação, formação educacional, religião, raça e nacionalidade. Este tipo de segmentação é o mais comum em razão das preferências e taxas de uso de um produto estarem associadas às variáveis demográficas. Outra razão é que as variáveis demográficas são mais fáceis de serem identificadas e mensuradas.
- **Segmentação Psicográfica**
 - Aqui os compradores são divididos em diferentes grupos, com base no estilo de vida, na personalidade e na classe social deles. Note que:

- A classe social exerce forte influência sobre a preferência das pessoas.
 - Os bens que as pessoas consomem expressam seu estilo de vida.
 - A personalidade das marcas corresponde à personalidade das pessoas.
- **Segmentação Comportamental**
 - Nesta os consumidores são divididos em grupos, tomando-se por base seu conhecimento, atitude, uso ou resposta em relação à um produto. Eu, Douglas, chamaria essa segmentação de Segmentação Situacional também já que a atitude do cliente em relação à um produto muda de acordo com a situação. Por exemplo: A Pepsi reparou que as pessoas que consumiam seu refrigerante tinham o costume de consumi-lo com limão, o que a levou a criar a Pepsi Twist¹⁰. Com esta segmentação é possível determinar padrões de uso que ajudam a definir ações promocionais mais assertiva, desenvolver novos atributos em produtos e serviços e personalizar a experiência de consumo de seus clientes. Normalmente usa parâmetros como frequência de uso, sensibilidade ao preço, benefícios procurados, grau de lealdade ou fidelidade à marca e prontidão para comprar. Exemplos disso são:
 - **Ocasões:** Os consumidores podem ser diferenciados de acordo com as ocasiões em que sentem uma necessidade, compram ou usam um produto, como em um viagem, por exemplo. Se for de negócios, o funcionário terá um comportamento, se for a lazer e com a família, terá outro. Se for com amigos, também haverá diferença. E por aí vai.
 - **Benefícios:** Uma ótima forma de segmentar é classificar os compradores de acordo com os diferentes benefícios que buscam em um produto. Ex: pasta de dente – branqueadora/econômica/medicinal).
 - **Taxa de uso:** Se você tem uma família grande, consumirá um produto em maior quantidade, e vice-versa.
 - **Status de lealdade:** tem gente que compra um produto por ser fiel a aquela empresa.
 - **Atitude:** Formada por cinco grupos distintos: entusiastas, positivas, indiferentes, negativas e hostis. Ex: entusiastas de computador gastarão muito dinheiro para ter o melhor desempenho possível, enquanto os indiferentes comprarão o que for mais conveniente e barato.

Estratégia e Posicionamento

Peter Drucker dizia que “uma organização existe para realizar algo”. Portanto, a empresa precisa se posicionar no que ela presente fazer. Uma boa maneira de se posicionar é através da criação da **Visão** e **Missão** da empresa. **Visão** é um sonho impossível onde a empresa quer chegar, o que ela quer ser. Já a **Missão** é a razão da empresa existir. Ex: Visão: “ser a maior loja de informática do Estado de São Paulo”. Missão: “vender produtos eletrônicos e de informática com qualidade e atendimento excelente”.

Análise Estratégica

Após a criação da Missão e Visão da empresa, o responsável pelo marketing deve estudar qual é a situação atual da empresa nos aspectos: localização, funcionários, produtos, serviços e lançamentos, faturamento em fim pontos críticos que serão trabalhados no Plano de Negócios. Estas informações o ajudarão a realizar uma Análise SWOT, outra sigla em inglês, que ao traduzi-la temos Forças e

¹⁰ Outro exemplo, neste caso bem curioso, foi uma rede de motéis em São Paulo que reparou que tinha um certo público no horário de almoço. Ao investigarem, perceberam que eram quase sempre funcionários de empresas locais que gostavam de, como diria Jailson Mendes, RELAXAR neste horário. Eles não tinham mais clientes porque pouca gente se dava ao luxo de pagar por 3-4 horas de serviço e usar menos do que 90 minutos. O motel, então, passou a criar um valor bem mais barato no horário de almoço e com a duração de apenas uma hora. Hoje, o motel chega a ter fila de espera neste horário que antes era considerado praticamente morto.

Fraquezas (Ambiente Interno), Oportunidades e Ameaças (Ambiente Externo). Separamos em dois ambientes, sendo que o interno é mais fácil de moldar, enquanto que o Ambiente Externo promove situações onde raramente o empreendedor tem qualquer chance de alterar, o que geralmente o obriga a adaptar-se. **Informações mais detalhadas sobre como fazer essas análises de ambiente de maneira mais detalhada serão adicionadas no final deste documento.**

AMBIENTE INTERNO		AMBIENTE EXTERNO	
 FORÇAS	 FRAQUEZAS	 OPORTUNIDADES	 AMEAÇAS
Seus pontos fortes, vantagens competitivas.	Seus pontos fracos, partes que precisam de melhora.	Parceiros e possíveis aliados, situações que podem favorecer os negócios.	Empresas rivais, situações que podem prejudicar a empresa (como alta do dólar, por exemplo).

Objetivo

No gerenciamento por objetivo, é usado o conceito **SMART**. A sigla, que vem do inglês, foi adaptada da seguinte maneira (foto ao lado).

A ideia é que, **ao traçar uma meta**, você deve garantir que este seja:



- **eSpecifico:** Corresponde ao termo specific, ou seja, uma meta deve ser específica naquilo que quer. Se o objetivo é aumentar vendas, o gestor deve ser prático e objetivo para definir que quer aumentar as vendas em 20, 30 ou 40% em um período de 10 meses, por exemplo. O importante é ser extremamente direto.
- **Mensurável:** Atribui-se a *measurable*. O que nos mostra que é necessário determinar um indicador tangível e com possibilidade de mensuração. Este indicador irá contribuir para a organização atingir a meta traçada. No caso do aumento nas vendas, o principal indicador seria o valor do faturamento durante os 10 meses em cima dos produtos e serviços.
- **Atingível ou Factível:** Vem de *achievable*, que quer dizer atingível ou aquilo que é alcançável. Desejar obter resultados incríveis é o que todos querem, mas o gestor deve ter em mente que as metas devem estar em uma realidade possível. Vale lembrar que uma meta em vendas, por exemplo, leva tempo e dedicação. Alcançar uma evolução de 100% em cinco meses pode ser complicado para as equipes e também para a empresa. Portanto, verifique se as metas traçadas são realmente alcançáveis. Caso não sejam, veja quais metas podem ser estabelecidas seguindo o critério das metas SMART.
- **Realístico ou Relevante:** Corresponde a *relevant*, o que permite entender que as metas precisam ser relevantes para a organização. Não é interessante criar metas que não façam sentido para as equipes e que não vão gerar resultados positivos dentro da empresa.

- **Tempo definido para execução:** Dentro do método SMART, o T vem de *time* (tempo) ou *timing* (“momento certo para algo”, não há palavra igual em português). Pensando nisso, fica a ideia de que para toda meta é preciso determinar um tempo para que ela se cumpra. Estabelecer uma meta sem um prazo não faz sentido, além de que a mesma não será levada a sério da forma que deveria ser levada. Por esse motivo, sempre que definir uma meta, estabeleça um prazo. Um prazo que pode ser cumprido e que faça sentido para os envolvidos

Mix de Marketing / Os 4 P's do Marketing

Um dos conceitos mais famosos quando estudamos Publicidade e Marketing é o **Mix de Marketing**, criado pelo professor Jerome McCarthy e difundido por Philip Kotler. Os 4 P's do Marketing (Product, Price, Placement, Promotion.) foram traduzidos como “Promoção, Preço, Praça e Produto”. Essas 4 variáveis são os pilares básicos de qualquer estratégia, portanto cabe ao profissional tentar equilibrar todas elas. Entenda:

◆ **PROMOÇÃO:** é **COMO** você oferta. Ou seja, cabem aqui as estratégias de divulgação. Você precisa encontrar maneiras para que o cliente saiba que você existe. Em relação ao produto/serviço, este trata dos Canais de Divulgação.

◆ **PREÇO:** é **QUANTO** custa. O preço deve ser atrativo para o público, mas deve gerar receita suficiente para que a empresa se sustente e dê lucro.

◆ **PRAÇA:** é **ONDE** você oferta teu produto/serviço. No local, quer ele seja físico ou virtual, deve ser avaliado se ele comporta ou interfere na sua segmentação de público. A logística e a distribuição devem também ser ponderadas na decisão de onde você deve ficar.

◆ **PRODUTO:** é **O QUE** você oferta. Nele, deve ser considerados todo o conjunto de atributos que oferecidos pelo produto, sejam eles tangíveis ou intangíveis¹¹. Você precisa se preocupar com todos os detalhes como: embalagem, conteúdo, cor, forma, tamanho, etc.



Concorrência

Quando o assunto é **concorrência**, encontramos na literatura **AS CINCO FORÇAS DE PORTER** seguintes aspectos em relação ao produto:

≡ Rivalidade Entre os Concorrentes

- Com o número cada vez maior de empresas concorrentes e produtos similares, a tendência é a maior rivalidade entre essas empresas. Isso significa muitas empresas competindo pelo dinheiro e poder de compra dos mesmos clientes.
- Fazer apenas propaganda e baixar preços, atraindo clientes e prestando serviços deficientes, não é a estratégia adequada, mas é o que se vê com frequência no mercado. Por outro lado, desenvolver estratégias capazes de gerar diferenciais competitivos, principalmente no atendimento e prestação de serviços de alta qualidade, é um bom caminho para o sucesso nessa guerra ferrenha.

≡ Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes

- A ameaça de novos concorrentes depende de barreiras existentes à sua entrada, bem como do poder de reação das empresas já instaladas. A verdade é que o

¹¹ Exemplo de atributo **tangível**: “o celular é veloz e não trava”, exemplo de atributo **intangível**: “quem é visto com este celular recebe um “status” devido ao preço do aparelho.

mercado moderno está sempre aberto às empresas que queiram se instalar. E isso se torna uma eterna ameaça para as empresas que já estão em atividade por mais tempo.

- Alguns fatores favorecem a entrada de novos concorrentes, tornando a ameaça alta, tais como: pouca diferenciação dos produtos; economia de escala baixa; necessidade de baixo capital para o investimento; baixos custos de troca dos produtos pelos clientes; subsídios do governo; acesso aos canais de distribuição existentes e receptivos etc.

⊞ Ameaça de Produtos Substitutos

- São produtos da concorrência que não são similares aos da sua empresa, mas atendem as mesmas necessidades dos seus clientes. Apesar de não competirem com o mesmo grau de intensidade, são capazes de diminuir a sua fatia de mercado.
- Como o ciclo de vida dos produtos está cada vez mais curto e muitas empresas estão sempre em busca da inovação, o surgimento de novos produtos é grande. Com isso, aumenta o perigo da substituição dos produtos que se tornam obsoletos e/ou com poucas vantagens competitivas pelos mais modernos e com custo x benefício melhor.

⊞ Poder de Negociação dos Clientes

- É a capacidade de barganha dos clientes com as empresas fornecedoras do segmento, geralmente forçando a prática de preços mais baixos, bem como a exigência de mais serviços e melhoria da qualidade dos produtos. Isso estimula o aumento da concorrência.
- Essa força ocorre quando os clientes compram em grande quantidade/valor; as margens de lucro do setor são apertadas; os produtos têm baixo nível de diferenciação; ameaça de redução de custos pela substituição produtos alternativos; muitos concorrentes vendendo para um grupo menor grandes de clientes etc.

⊞ Poder de Negociação dos Fornecedores

- Essa força ocorre de maneira inversa à anterior, pois o poder de barganha agora é de quem fornece os produtos/serviços. Os fornecedores, geralmente poderosos, podem usar como estratégias de barganha o aumento de preços e/ou redução da quantidade de fornecimento de produtos.
- Esse poder de barganha ocorre quando o segmento é dominado por poucos fornecedores; há muita diferenciação nos produtos ofertados; o custo de substituição é alto; o comprador tem pouca importância para o fornecedor; a ameaça de produtos substitutos é baixa etc.

Produtos e Serviços

Ao analisar o seu produto ou serviço, é necessário identificar a situação dele sobre a ótica de duas análises: **Matrix BCG** e **Ciclo de Vida**. A Matrix BCG esta da imagem ao lado. Todos os produtos ou serviços se encaixam em alguma dessas 4 categorias.

- ❖ **Ponto de interrogação:** os produtos deste quadrante são aqueles que ainda não geram muitos lucros, mesmo com um certo grau de investimento em marketing e vendas. Acontece bastante



com produtos em fase de lançamento, os quais ainda não fornecem uma base sólida para dados e nem muito conhecimento por parte do público.

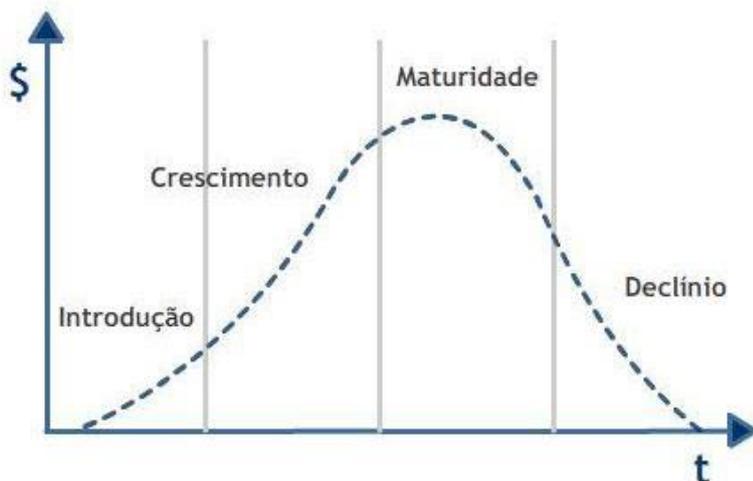
❖ **Estrela:** como o próprio nome sugere, são as estrelas do seu portfólio de produtos e geram uma receita alta. Porém, é necessário um alto investimento para que eles alcancem a performance desejada nas vendas e todo esse lucro.

❖ **Vaca leiteira:** esses são aqueles produtos que também geram uma alta receita, mas ao contrário das “estrelas”, a receita vem de forma orgânica e gratuita, sem um alto custo para incentivar as vendas. Geralmente, são aqueles produtos que já estão bem estabelecidos no mercado e, por terem uma boa percepção por parte dos consumidores, acabam se “autopromovendo” e gerando lucro naturalmente. Não é à toa que esse é o quadrante preferido e mais almejado de toda a Matriz BCG.



❖ **Abacaxis:** Como nem todo produto ou serviço é um sucesso entre os consumidores, há aqueles que têm baixa performance nas vendas. Segundo a Matriz BCG, são classificados como abacaxis. Temos aí um momento crucial no ciclo de vida desse produto. Se o plano para recuperar sua força requerer um alto investimento, talvez a saída mais fácil seja o cancelamento da linha e a sua retirada do portfólio.

A **Matriz BCG** fornece uma visualização da situação atual do produto. Ela pode até mesmo ser usada pela mesma empresa para comprar seus próprios produtos entre si. Com estas informações ela está apta a tomar decisões de investimento e marketing.



O **Ciclo de Vida** de um produto pode ser entendido como a história completa do produto através de suas fases de vendas: introdução, crescimento, maturidade e declínio. As quatro fases do ciclo de vida do produto são:

Introdução: é a fase inicial da vida do produto ou o período em que o produto é lançado no mercado. Nele há maiores investimentos promocionais, maior investimento publicitário, com crescimento lento e baixo lucro e de vendas.

Crescimento: o produto começa a firmar-se no mercado ou período de aceitação pelo mercado. Nesse estágio surgem os concorrentes. Há um aumento de demanda, aumento do lucro e redução de investimentos publicitários.

Maturidade: período de baixo crescimento nas vendas. Os níveis de lucro tornam-se estáveis ou diminuem, em função dos gastos que a empresa tem para defender o produto da concorrência. Quando o produto atinge a saturação às características de competição se tornam mais acirradas. Em resumo, há uma menor taxa de crescimento, o lucro é estável, o produto já é conhecido e, muitas vezes, há um maior investimento em propaganda para retomar crescimento.

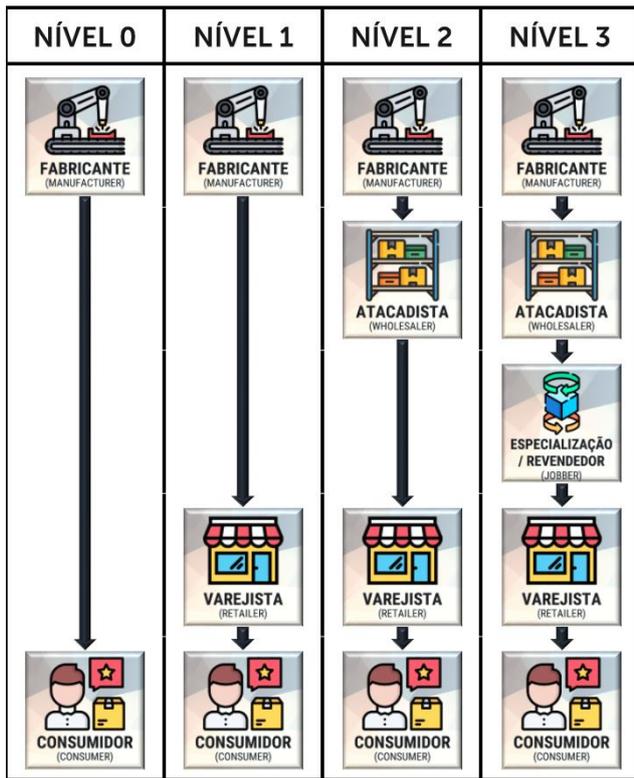
Declínio: o produto passa a perder participação no mercado, ou seja, é quando as vendas e os lucros começam a cair. Existem várias razões para que ocorra o declínio, tais como: surgimento de novos produtos mais eficazes; a substituição de um produto por outro melhor e a falta de necessidade pelo produto. Pode-se facilmente reconhecer muitos produtos que já saíram do mercado ou estão em fase de nítido declínio: é o caso dos chapéus, modelos de computadores etc. Por sua vez, certos produtos como sabão, alimentos enlatados, pregos, entre outros, parecem ter uma fase longa. Enquanto outros têm um ciclo de vida muito curto: brinquedos e móveis, por exemplo. A dica, neste caso, é “relançar o mesmo produto com uma cara nova”. Você já deve ter reparado que o sabão em pó muda de “tecnologia” a cada 3 meses sendo basicamente a mesma coisa. Se você olhar agora quantas versões do mesmo sabão em pó, você encontrará: Omo Lavagem Perfeita, Omo Sports, Omo Puro Cuidado, Omo Multiação, Omo Multiação Poder Acelerador, Omo Progress, Omo Progress Total, Omo Active, Omo Antibac, etc. Se eu gastasse mais do que 2 min. Procurando isso, certamente acharia mais nomes, mas acho que você já entendeu o que quis dizer.

Definição da Estratégia

Os objetivos da estratégia são: **Penetração de Mercado** – ganhar market-share; **Manutenção de Mercado** – crescer junto ao mercado em que atua manter market-share; **Expansão de Mercado** – entrar em novos mercados com seus produtos; e **Diversificação** – novos negócios, mercados e/ou serviços. Sair da estagnação do mercado atual. Claro que é sempre definido um objetivo principal e, após esta decisão, precisamos decidir **como** será implementada nossa estratégia. Podemos pensar das seguintes maneiras:

- ➔ **Estratégias Defensivas** – Ajudam a manter o cliente. Nela, o foco é em melhorar a imagem da empresa, aprimorar a qualidade ou o desempenho do produto/serviço.
- ➔ **Estratégias de Desenvolvimento** – A ideia é dar mais opções para os mesmos clientes. Isto se dá ao adicionar novas utilidades à sua oferta ou até mesmo novos produtos e/ou serviços.
- ➔ **Estratégias de Ataque** – Aqui buscamos alcançar novos mercados, novos canais e talvez até um preço melhor. O conceito é o de achar novas vantagens competitivas.

Canais de Distribuição / Supply Chain



Com base em uma análise de mercado-alvo e outras considerações, os varejistas devem decidir que canais de distribuição utilizar para atingir seus clientes. Cada vez mais, a resposta é: múltiplos canais. Um exemplo disso é a Victoria's Secret, que vendia somente em loja, mas passou a vender por catálogos e pela web com o objetivo de expandir sua acessibilidade e oferecer privacidade. Na imagem vemos alguns exemplos de níveis de distribuição. Entenda que, em algumas situações, existem até mais intermediários do que o apresentado no nível 3 (poderia haver um distribuidor, por exemplo).

No nível 0, é o chamado “Canal Direto”, onde o fabricante tem contato direto com o cliente, como por exemplo um pequeno agricultor que vende suas hortaliças na feira.

A partir no nível 1, chamamos de “Canal Indireto”. O número de níveis é dado pela quantidade de intermediários entre o fabricante e o cliente final. Na imagem, no nível 1 temos somente o varejista como intermediário. No nível 2 há dois intermediários, e assim por diante.

Sistemas de Informação de Marketing



O Sistema de Informação de Marketing (SIM) é um conjunto de pessoas, equipamentos e procedimentos que visa reunir, selecionar, avaliar e distribuir informações necessárias, atuais e precisas para a tomada de decisões estratégicas de marketing. Passamos de uma economia de base industrial para uma economia de base informacional, porque a

informação passou a ter um papel importantíssimo nos processos. Com isso, grande parte da força de trabalho foi empregada na produção e processamento de informações, gerando excesso de informações dadas para os gestores. Torna-se, portanto, essencial a criação de um SIM. Em aula, só tivemos tempo estudar sobre o **Sistema de Pesquisa de Marketing**. Existem 4 maneiras de se fazer uma pesquisa:

■ **Pesquisa Exploratória / Pesquisa por Observação:** É usada quando o pesquisador ainda não tem entendimento real do problema. Ela procura gerar hipóteses e definir, com mais precisão, onde está o “erro” para, então, tomar decisões. **Ex:** Uma empresa está pensando em lançar uma nova ideia no mercado. Para saber qual caminho percorrer, ela aborda os prováveis consumidores nas ruas, comentando a ideia. Essa pesquisa de campo é fundamental para ter

uma noção se a nova ideia será bem-sucedida ou se é preciso fazer ajustes. Ou está no caminho inverso, ou seja, ela pretende fazer algo para tornar a vida de certas pessoas melhor, então ela começa a investigar e perguntar para este nicho sobre os problemas atuais e o que eles gostariam de ter como solução.

■ **Pesquisa Experimental:** tem o objetivo de mostrar por que, ou de que modo, um fenômeno funciona daquela maneira. É um tipo de pesquisa que envolve a manipulação de uma ou mais variáveis enquanto outras são mantidas constantes, e a medição dos resultados. **Ex:** você tem uma loja de bolos no interior de São Paulo. A loja funciona das 14 às 20 horas, com um preço razoável. A loja não apresenta quase decoração alguma. O dono acha que o problema é a decoração, então cria uma que combine como tema “bolo”. Após isso, ele percebe que não houve uma diferença significativa de receita. Então ele decide baixar os preços por uma semana. Novamente não há muita alteração nas vendas. Então ele decide passar a vender das 08 às 14, o que resulta em um grande volume de clientes. Ao perguntar aos clientes porque não compravam os bolos antes, o profissional de marketing é informado de que os consumidores preferiam comer bolo no café da manhã e, principalmente, gostariam que o bolo estivesse fresco e quentinho.

■ **Pesquisa Quantitativa / Levantamento por Entrevistas:** esse tipo de pesquisa fornece informações numéricas sobre o comportamento do consumidor. O método quantitativo é usado para medir o tamanho de um mercado, de um segmento de mercado, share de marca, frequência de compra ou comportamento, lembrança de marca, níveis de distribuição, etc. **Ex:** eu preciso saber quantas pessoas preferem assistir filmes no cinema VS quantas preferem assistir no Netflix na região onde pretendo abrir um cinema. Dependendo dos números eu decidirei se devo ou não prosseguir com a ideia.

■ **Pesquisa Qualitativa / Pesquisa Descritiva:** o foco dela é entender o comportamento do consumidor, ao invés de simplesmente medir. Por isso, esse método de pesquisa não apresenta resultados em números exatos, e a coleta de dados pode ser feita de maneiras variadas, como por exemplo por meio de grupos de discussão (focus groups), entrevistas qualitativas individuais em profundidade e observação de comportamentos. A amostra é geralmente pequena, e os respondentes são selecionados para suprir uma cota específica. Ela ajuda a entender as motivações de um grupo; compreender e interpretar comportamentos e tendências; identificar hipóteses para um problema; descobrir opiniões e expectativas de indivíduos. Ela se confunde um pouco com a pesquisa exploratória, porém ela já tem seu desenvolvimento bem mais avançado. **Ex:** nos Estados Unidos, uma empresa quis entender o porquê das pessoas não estarem adquirindo painéis solares. Após uma extensa pesquisa qualitativa, perceberam que o problema não era o preço ou aparência do produto, mas sim o fato de muitos morarem em condomínios de casas. Esses condomínios têm regras sobre a aparência das casas, o que impossibilitava a instalação dos painéis. A solução foi investir na criação de painéis que simulavam o aspecto das telhas comuns.

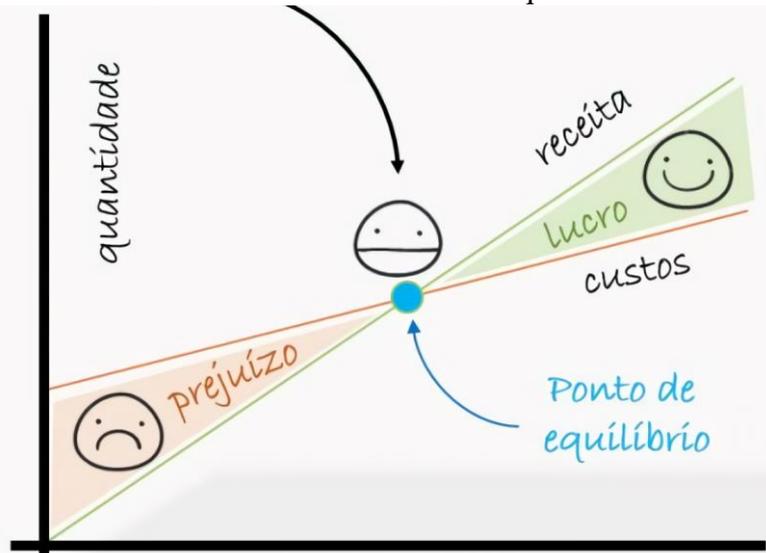
Apesar de todos estes tipos de pesquisa, no primeiro passo para a criação de uma pesquisa você deve **formular o problema**. Após a formulação, você deve antes **desenhar um projeto de pesquisa** para então **coletar dados**. Agora que você tem as informações coletadas, você deve **Analisar e Interpretar os dados** para, no fim, **preparar um relatório de pesquisa** que levará os gestores a tomarem as decisões corretas.

Tome cuidado! Ao preparar sua pesquisa, esteja ciente destes dois termos: **Shopper e Consumidor**. Shopper é, na prática, quem compra, enquanto o consumidor é quem consome/usa o que foi comprado. Parece a mesma coisa, mas não é. Por exemplo: quem compra brinquedos é a criança ou os pais dela? Não seria razoável pensar nessas duas variáveis durante a elaboração das perguntas e do método da pesquisa?

Ponto de Equilíbrio / Break Even

O **BREAK-EVEN** mostra o quanto é necessário vender para que as receitas se igualem

aos custos. Ou seja, o **Ponto de Equilíbrio** é aquele momento em que não se tem prejuízo, mas também não se tem lucro.



Para achar este valor você deve, primeiro, calcular ou estimar os custos. Estes custos são fixos e variáveis. Com este número, basta calcular quantas unidades de um certo produto ou serviço precisam ser vendidos para cobrir os custos.

Ex: se meus custos somam R\$ 500,00 por mês, e eu vendo um produto que **tem uma margem de lucro** de R\$ 100 reais por unidade,

eu devo, no mínimo, vender 5 unidades do mesmo produto por mês para conseguir cobrir meus gastos. Qualquer quantia menor trará prejuízo, e somente quantias maiores do que o **break even** trarão lucro. O ponto de equilíbrio é uma ferramenta que ajuda o empreendedor a traçar metas e a ver se ele é capaz de arcar com todas as dívidas envolvidas no processo de empreender.

Previsão de Vendas / Forecast

Forecast é uma palavra em inglês associada à previsão do tempo. No mundo dos negócios, é a palavra que traduzimos como **Previsão de Vendas**. Todo plano de marketing deve conter uma **previsão de receita em curto prazo**. Esta previsão deve ter **as expectativas alinhadas**, tanto quanto a do vendedor, quanto a dos compradores.¹² Você deve ter uma visão de todos os tipos de clientes e quanto cada tipo irá consumir. **Ex:** Eu sou uma fábrica de caminhões.

Dependendo da situação do mercado, eu devo ajustar minhas expectativas de vendas em relação aos caminhoneiros, transportadoras e concessionárias. Cada um irá consumir no seu tempo e quantidade específicos.



¹² A Nintendo passou por isso duas vezes, cada uma em um estado diferente. Em 2012, ela lançou um console com uma expectativa muito alta, o que resultou em prateleiras cheias e pouco entusiasmo por parte dos clientes. Anos após esse episódio, ela lançou um novo console. Desta vez, ela baixou as expectativas, porém os clientes gostaram muito do produto e ela não tinha em quantidade suficiente para atender o público. O resultado foi quase um ano e meio de filas para comprar o aparelho que estava sempre em falta nas lojas.