

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO ESPECIALIZAÇÃO EM MBA GESTÃO  
EMPRESARIAL**

**HELOÍSA JEREMIAS DE SOUZA**

**PLANO DE MARKETING PARA A EMPRESA MRSGLOSS DE CRICIÚMA/SC.**

**CRICIÚMA**

**2012**

**HELOÍSA JEREMIAS DE SOUZA**

**PLANO DE MARKETING PARA A EMPRESA MRSGLASS DE CRICIÚMA/SC.**

Monografia apresentada ao Setor de Pós-graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense- UNESC, para a obtenção do título de especialista em Gestão Empresarial.

Orientadora: Prof. Esp. Elenice Padoin Juliani Engel

**CRICIÚMA**

**2012**

**Dedico este trabalho aos meus pais, que nunca mediram esforços na minha educação, tanto a educação escolar quanto a educação para a vida. A eles que sempre estão presentes nos momentos difíceis e felizes da minha vida.**

**Dedico este trabalho àquele que dedica especial atenção a mim, meu esposo Paulo, meu companheiro e uma pessoa maravilhosa.**

## **AGRADECIMENTOS**

Ao concluir mais esta etapa da minha vida, primeiramente, agradeço aos meus pais que me deram uma educação exemplar, através do próprio exemplo de vida. Agradeço a eles por terem me dado oportunidade de estudar em boas instituições. Uma lembrança, em especial, ao Colégio Marista, que me acompanhou com uma excelente educação, desde o ensino infantil até o ensino médio.

Agradeço à vida maravilhosa que tenho, aos familiares que estão sempre por perto, em especial, meus pais Arnaldo e Edinete, e meus irmãos Helton, Fábio e Fabrine.

Um agradecimento imenso ao amor, carinho e respeito do meu esposo Paulo, que participa dos meus sonhos e conquistas, e está sempre ao meu lado. Nos momentos felizes pra compartilhar da alegria e nos momentos difíceis para me ajudar com otimismo.

A minha orientadora, Elenice, meu agradecimento pela atenção e profissionalismo com os quais conduziu meu projeto. A Unesc, instituição de qualidade, na qual continuei meu aprendizado.

A minha cunhada Elke e a seu sócio, que estiveram presentes sempre quando necessário e participaram de forma ativa na realização deste projeto.

Por fim, meu agradecimento a todos que, de forma direta ou indireta, contribuem com o meu crescimento.

**“Quando você combina uma cultura de disciplina a uma ética empreendedora, consegue a mágica do desempenho extraordinário.”**

**Jim Collins**

## RESUMO

Este trabalho consiste no estudo do tema Marketing, no qual foram abordados os assuntos que o envolve, como: Marketing, Estratégias de Marketing, Mercado, Mercados Organizacionais, Marketing de Relacionamento e Plano de Marketing. Este trabalho teve como problema descobrir quais estratégias de marketing são mais adequadas para compor um Plano de Marketing para que a empresa MRSGlass, de Criciúma-SC, conquiste mais clientes. O objetivo geral foi construir um Plano de Marketing para a empresa MRSGlass e os específicos: descrever e analisar o ambiente interno da empresa; realizar análise do ambiente externo, identificar as necessidades dos clientes atuais em relação aos produtos e serviços oferecidos pela empresa; elaborar Planos de Ações; e apresentar o Plano para os sócios da empresa. Foram realizadas três pesquisas: documental, através de relatórios e entrevista com os sócios da empresa; de campo externa, através de entrevista com um consultor de empresas, um empresário e em sites; e a pesquisa de campo interna com os clientes da empresa, através de questionário enviado por email. Através de todas essas informações foi possível identificar oportunidades e ameaças do mercado e pontos fortes e fracos da empresa para fazer a Matriz SWOT e verificar em que situações a empresa está bem e em que situações a empresa está fraca. Os principais resultados obtidos foram: a oportunidade do mercado na área da saúde que está em crescimento; a ameaça do setor da indústria que se encontra em momento incerto, muitos concorrentes de tradição no mercado. Como pontos fortes da empresa foram identificados: a qualidade dos produtos (média 8,8), o atendimento (média 9,0), localização (média 9,1) e eficiência na entrega (8,5). Como pontos fracos: mix de produtos (8,0), estoque (7,5), estacionamento (com um índice considerável de clientes insatisfeitos e muitos insatisfeitos 17,3%), pouco contato com os clientes e pouca comunicação com o mercado, estes últimos verificados na questão sobre comunicação que muitos não sabiam responder. Por fim, foi apresentado um Plano de Ação para cada item do composto de marketing, com a finalidade de corrigir os pontos fracos da empresa e aproveitar as oportunidades para que a empresa aumente sua participação de mercado.

**Palavras-chave:** Mercado. Estratégias. Plano de Marketing.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|   |     |
|---|-----|
| Figura 1 – Mix de Marketing.....  | 15  |
| Figura 2 – Ciclo de vida do produto.....  | 29  |
| Figura 3 – O modelo dos 3C's para a determinação de preços.....                                 | 39  |
| Figura 4 – Fórmula para aumentar o markup.....  | 40  |
| Figura 5 – Fórmula para determinar o retorno-alvo.....  | 41  |
| Figura 6: Fórmula ponto de equilíbrio.....  | 46  |
| Figura 7 – Integração da comunicação de marketing com a construção do <i>brand equity</i> ..... | 54  |
| Figura 8 – Etapas no desenvolvimento de uma comunicação eficaz.....                             | 55  |
| Figura 9 – Organização de uma força de vendas.....  | 70  |
| Figura 10 – Compreendendo os clientes – as perguntas-chave.....                                 | 78  |
| Figura 11 – Processo de compra e principais influências.....                                    | 79  |
| Figura 12 – Aprendendo com a concorrência.....  | 82  |
| Figura 13 – Os ambientes político e econômico.....  | 84  |
| Figura 14 – Fatores que afetam a atratividade dos segmentos de mercado.....                     | 89  |
| Figura 15 – Recursos que geram vantagens.....   | 95  |
| Figura 16 – Ciclo de Compras.....   | 105 |
| Figura 17 – O processo de planejamento de marketing.....  | 115 |
| Figura 18 – Um plano de marketing completo.....   | 117 |
| Figura 19 – Roteiro do plano de marketing.....  | 118 |
| Figura 20 – Apresentação da análise SWOT.....   | 128 |
| Figura 21 – Análise do concorrente.....   | 129 |
| Figura 22 – Sequência ideal de desenvolvimento do produto.....                                  | 132 |
| Figura 23 – Matriz de Ansoff: os riscos das várias estratégias.....                             | 137 |
| Figura 24 – Apresentação de um plano de ação.....   | 140 |
| Figura 25 – Gráfico de barras para a preparação do catálogo.....                                | 141 |
| Figura 26 – Elaboração orçamentária para as vendas.....   | 146 |
| Figura 27 – Sumário de um plano de marketing completo.....                                      | 149 |
| Figura 28 – Organograma.....  | 164 |
| Figura 29 – Vendas e clientes.....  | 165 |
| Figura 30 – Dados dos Concorrentes.....   | 166 |
| Figura 31 – Produtos.....   | 168 |

|  |     |
|--|-----|
| Figura 32 – Faturamento da Indústria de Artigos e Equipamentos Médicos, Odontológicos, Hospitalares e de Laboratórios..... | 173 |
| Figura 33 – Localização das Empresas.....  | 173 |
| Figura 34 – Porte das Empresas.....  | 174 |
| Figura 35 - Sexo dos entrevistados.....  | 178 |
| Figura 36 - Escolaridade dos entrevistados.....  | 179 |
| Figura 37 – Faixa etária dos entrevistados.....  | 180 |
| Figura 38 – Segmento da empresa.....   | 181 |
| Figura 39 – Cargo/função na empresa.....   | 182 |
| Figura 40 – Assuntos de Interesse.....   | 183 |
| Figura 41 – Produtos mais consumidos pela empresa.....   | 185 |
| Figura 42 – Periodicidade de Compra dos Produtos.....  | 186 |
| Figura 43 – Matriz SWOT.....   | 200 |
| Quadro 1 – Funções dos membros do canal.....   | 49  |
| Quadro 2 – Roteiro simplificado para um plano de marketing.....  | 122 |
| Quadro 3 – Estratégias e Táticas.....  | 138 |
| Quadro 4 – Exemplo de quadro de programação.....   | 142 |
| Quadro 5 – Plano de ação preenchido.....   | 143 |
| Quadro 6 - Sugestões de melhoria para o atendimento da empresa.....  | 188 |
| Quadro 7 - Sugestões de produtos que o cliente tem necessidade e a empresa não disponibiliza/vende?.....                   | 190 |
| Quadro 8 – Proposta de Plano de Marketing.....   | 201 |

## LISTA DE TABELAS

|  |     |
|--|-----|
| Tabela 1 – Amostra de clientes por segmento de mercado.....  | 160 |
| Tabela 2 – Sexo dos Entrevistados.....   | 178 |
| Tabela 3 – Escolaridade dos Entrevistados.....   | 179 |
| Tabela 4 – Faixa Etária dos Entrevistados.....   | 180 |
| Tabela 5 – Segmento da Empresa.....  | 181 |
| Tabela 6 - Cargo/função na Empresa.....  | 182 |
| Tabela 7 - Assuntos de Interesse.....  | 183 |
| Tabela 8 - Meios de comunicação mais utilizados para se manter informado por ordem de importância..... | 184 |
| Tabela 9 - Produtos mais consumidos pela empresa.....  | 185 |
| Tabela 10 - Periodicidade de Compra dos Produtos.....  | 186 |
| Tabela 11 - O que mais valoriza no momento da compra.....  | 187 |
| Tabela 12 – Atendimento.....   | 188 |
| Tabela 13 – Produto.....   | 189 |
| Tabela 14 – Preço.....   | 190 |
| Tabela 15 – Infraestrutura e Distribuição.....   | 191 |
| Tabela 16 – Comunicação.....   | 192 |
| Tabela 17 - Quadro Comparativo de Produtos e Marcas.....   | 193 |
| Tabela 18 – Quadro comparativo das marcas citadas mais de uma vez.....                                 | 195 |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|        |   |
|--------|---|
| SC     | Santa Catarina  |
| 4P's   | Produto, Preço, Praça, Promoção   |
| ROI    | Retorno sobre o investimento  |
| TV     | Televisão   |
| RP     | Relações Públicas   |
| B2C    | Business-to-consumer  |
| B2B    | Business-to-business  |
| C2C    | Consumer-to-consumer  |
| SIM    | Sistema de Informação de Marketing  |
| P&D    | Pesquisa e Desenvolvimento  |
| CRM    | Customer Relationship Management  |
| SWOT   | Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats   |
| PFOA   | Pontos Fortes, Pontos Fracos, Ameaças, Oportunidades  |
| BCG    | Boston Consulting Group   |
| EPI's  | Equipamentos de Proteção Individual   |
| ACIC   | Associação Empresarial de Criciúma  |
| SEBRAE | Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  |
| SENAI  | Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial   |
| CREA   | Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia.   |
| ANVISA | Agência Nacional de Vigilância Sanitária  |
| FAMCRI | Fundação do Meio Ambiente de Criciúma   |
| FIESC  | Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina  |
| AMREC  | Associação dos Municípios da Região Carbonífera   |
| PIB    | Produto Interno Bruto   |
| NUCI   | Nível de Utilização de Capacidade Instalada   |
| CNI    | Confederação Nacional da Indústria  |
| ICMS   | Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços  |
| PIS    | Programa de Integração Social   |
| COFINS | Contribuição para Financiamento da Seguridade Social  |
| ABIMO  | Associação Brasileira da Indústria de Artigos e Equipamentos Médicos, Odontológicos, Hospitalares e de Laboratórios |

## SUMÁRIO

|  |            |
|--|------------|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....  | <b>10</b>  |
| <b>2 MARKETING</b> .....   | <b>12</b>  |
| 2.1 CONCEITO DE MARKETING .....                                      | 13         |
| 2.2 COMPOSTO DE MARKETING .....                                      | 14         |
| <b>2.2.1 Produto</b> .....   | <b>16</b>  |
| <b>2.2.2 Preço</b> .....   | <b>19</b>  |
| <b>2.2.3 Ponto de venda (ou distribuição)</b> .....                  | <b>20</b>  |
| <b>2.2.4 Promoção (ou comunicação)</b> .....                         | <b>23</b>  |
| <b>3 ESTRATÉGIAS DE MARKETING</b> .....                              | <b>25</b>  |
| 3.1 DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA .....                                    | 26         |
| <b>3.1.1 Estratégia de produto</b> .....                             | <b>27</b>  |
| <b>3.1.2 Estratégia de preço</b> .....                               | <b>34</b>  |
| <b>3.1.3 Estratégia de ponto de venda (ou distribuição)</b> .....    | <b>46</b>  |
| <b>3.1.4 Estratégia de promoção (ou comunicação)</b> .....           | <b>53</b>  |
| 3.1.4.1 Comunicação de massa .....                                   | 59         |
| 3.1.4.1.1 <i>Propaganda</i> .....                                    | 59         |
| 3.1.4.1.2 <i>Promoção de Vendas</i> .....                            | 63         |
| 3.1.4.1.3 <i>Eventos e Experiências</i> .....                        | 65         |
| 3.1.4.1.4 <i>Relações Públicas</i> .....                             | 65         |
| 3.1.4.2 Comunicação Pessoal: marketing direto e vendas pessoais..... | 67         |
| 3.1.4.2.1 <i>Marketing Direto</i> .....                              | 67         |
| 3.1.4.2.2 <i>Vendas Pessoais</i> .....                               | 69         |
| 3.1.4.3 Comunicação on-line.....                                     | 71         |
| <b>4 MERCADO</b> .....   | <b>75</b>  |
| 4.1 AMBIENTES DE MARKETING .....                                     | 76         |
| 4.2 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO .....                                     | 86         |
| <b>4.2.1 Mercado-alvo</b> .....                                      | <b>89</b>  |
| 4.3 POSICIONAMENTO COMPETITIVO E SUSTENTÁVEL.....                    | 92         |
| <b>5 MERCADOS ORGANIZACIONAIS</b> .....                              | <b>97</b>  |
| 5.1 CARACTERÍSTICAS DAS COMPRAS ORGANIZACIONAIS .....                | 98         |
| <b>5.1.1 Processo de compra organizacional</b> .....                 | <b>104</b> |
| <b>6 MARKETING DE RELACIONAMENTO</b> .....                           | <b>108</b> |

|   |            |
|---|------------|
| 6.1 FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES .....                                     | 110        |
| <b>7 PLANO DE MARKETING .....</b>                                     | <b>112</b> |
| 7.1 PESQUISA DE MARKETING.....  | 123        |
| 7.2 ANÁLISE PFOA (SWOT) .....   | 126        |
| 7.3 OBJETIVOS DE MARKETING .....                                      | 131        |
| 7.4 DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS .....                                   | 135        |
| 7.5 ELABORAÇÃO DOS PLANOS DE AÇÃO .....                               | 139        |
| 7.6 ELABORAÇÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA.....                         | 143        |
| 7.7 FORMATAÇÃO E COMUNICAÇÃO DO PLANO .....                           | 148        |
| 7.8 IMPLEMENTAÇÃO, CONTROLE, AVALIAÇÃO E ATUALIZAÇÃO .....            | 154        |
| <b>8 METODOLOGIA .....</b>  | <b>156</b> |
| 8.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....                                   | 156        |
| <b>8.1.1 Pesquisa Bibliográfica .....</b>                             | <b>157</b> |
| <b>8.1.2 Pesquisa Documental .....</b>                                | <b>157</b> |
| <b>8.1.3 Pesquisa de Campo .....</b>                                  | <b>158</b> |
| 8.2 LOCAL DA PESQUISA .....   | 159        |
| 8.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....  | 159        |
| 8.4 INSTRUMENTO E PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS.....                | 160        |
| 8.5 TRATAMENTO E APRESENTAÇÃO DOS DADOS .....                         | 161        |
| <b>9 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>                        | <b>163</b> |
| 9.1 RESULTADO DA PESQUISA INTERNA – ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO ..... | 163        |
| 9.2 RESULTADO DA PESQUISA DE MERCADO – AMBIENTE EXTERNO.....          | 170        |
| 9.3 RESULTADOS DA PESQUISA COM OS CLIENTES.....                       | 177        |
| <b>10 PLANO DE MARKETING PROPOSTO .....</b>                           | <b>200</b> |
| 10.1 INVESTIMENTO TOTAL E IMPACTO SOBRE OS LUCROS.....                | 207        |
| 10.2 CONTROLE E ADAPTAÇÕES.....                                       | 208        |
| <b>CONCLUSÃO .....</b>  | <b>208</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>   | <b>211</b> |
| <b>APÊNDICE(S).....</b>   | <b>213</b> |
| <b>ANEXO(S).....</b>  | <b>221</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho consiste na elaboração de um Plano de Marketing para a empresa MRSGlass de Criciúma/SC, que comercializa artigos para laboratórios.

O mercado está cada vez mais competitivo. O cenário é de concorrentes de alto nível e consumidores mais exigentes. As empresas oferecem uma enorme variedade de produtos e serviços, e disputam a preferência dos consumidores.

Essa busca acirrada por clientes exige das empresas um trabalho constante que lhes garanta força competitiva. O marketing, então, vem ganhando mais importância dentro das empresas, porque através dele é possível criar estratégias para o crescimento da empresa no mercado. E isso não é apenas uma necessidade das grandes empresas, mas também das empresas menores, que acabam encontrando muitas dificuldades para sobreviver e crescer no mercado.

O Plano de Marketing passa a ser uma ferramenta fundamental que permite com que a empresa tome decisões mais acertadas e, ao mesmo tempo, ele organiza e conduz os passos da empresa para que ela alcance seus objetivos mercadológicos.

A importância deste estudo está pautada na necessidade da empresa MRSGlass, que é nova no mercado, e que precisa expandir o seu negócio. O Plano de Marketing irá identificar oportunidades no mercado de atuação da empresa e permitirá que ela desenvolva ações para conquistar e fidelizar mais clientes, assim como possibilitará sua diferenciação em relação aos concorrentes e o fortalecimento da sua imagem no mercado.

Por outro lado, este projeto tem o interesse da acadêmica de se aprofundar na área de marketing, pois sua experiência está relacionada apenas à propaganda, que é apenas um dos itens do marketing. Este estudo também fará com que a empresa profissionalize ainda mais o seu negócio, o que beneficiará seus consumidores e a economia da região.

A MRSGlass é uma empresa especializada em artigos para laboratório, como: produtos químicos, vidrarias, equipamentos e material de consumo. A empresa está no mercado há dois anos em parceria com grandes fornecedores com a finalidade de oferecer soluções práticas e inteligentes, com qualidade e confiabilidade.

Como a empresa é nova, ela encontra dificuldades para abrir mercado e conquistar clientes. Uma das hipóteses para a pouca ocupação ou penetração de mercado é a falta de um Plano de Marketing que possa definir o posicionamento e segmentação da empresa, bem como, as estratégias operacionais das ferramentas de marketing que dizem respeito ao produto, preço, forma de distribuição e comunicação.

Diante do exposto tem-se a seguinte questão problema para o estudo: quais estratégias de marketing são mais adequadas para compor o Plano de Marketing da empresa MRSGlass a fim de conquistar clientes em Criciúma e região?

Para tanto, este estudo tem como objetivo geral construir um Plano de Marketing para a empresa MRSGlass de Criciúma/SC e como objetivos específicos: descrever e analisar o ambiente interno da empresa; realizar análise do ambiente externo, mercado onde a empresa atua; identificar as necessidades dos clientes atuais em relação aos produtos e serviços oferecidos pela empresa; elaborar Planos de Ações de marketing, conforme os dados das pesquisas, para aumentar a participação de mercado da empresa e apresentar o Plano de Marketing para os sócios da empresa.

Os capítulos estão organizados em uma sequência que permite uma maior compreensão acerca dos assuntos relevantes deste trabalho. O capítulo 2 fala sobre Marketing; o capítulo 3 sobre Estratégias de Marketing; o capítulo 4 fala sobre o Mercado; o capítulo 5 fala nos Mercados Organizacionais; o capítulo 6 é sobre Marketing de Relacionamento; o capítulo 7 fala sobre Plano de Marketing; o capítulo 8 é sobre a Metodologia da Pesquisa; o capítulo 9 é a Apresentação e Análise dos Resultados e o último capítulo, 10, é a Conclusão.

## 2 MARKETING

Marketing é um assunto cada vez mais atual, que merece atenção e profissionalização por parte das organizações. Kotler e Keller (2006, p. 02) comentam: “O marketing está por toda parte. Formal ou informalmente, pessoas e organizações envolvem-se em um grande número de atividades que poderiam ser chamadas de marketing”.

O sucesso das empresas depende de muitas ações que são tomadas no seu dia-a-dia. Entre as maiores preocupações está o sucesso financeiro e, conforme Kotler e Keller (2006, p. 02): “O sucesso financeiro muitas vezes depende da habilidade de marketing. Finanças, operações, contabilidade e outras funções de negócios não terão sentido se não houver uma demanda para produtos e serviços suficiente para que a empresa obtenha lucro”.

Apesar de tanta importância que gira sobre o tema, marketing não é uma tarefa simples na prática. “Na verdade, há evidências de que muitas empresas fizeram pouco mais do que falar do marketing e de seu princípio fundamental de tornar o foco no cliente uma prioridade estratégica” (HOOLEY, SAUNDERS E PIERCY, 2005, p. 02). A prática do marketing, portanto, está aquém do que se espera.

Para resultar em uma implementação eficaz do marketing, é necessário que os profissionais tenham uma perfeita compreensão do seu verdadeiro papel nas organizações. Empresas de todos os portes precisam entender que o marketing é uma busca sem fim.

Kotler e Keller afirmam:

Empresas grandes e conhecidas, como Sears, Levi's, General Motors, Kodak e Xerox, após se defrontar com consumidores mais exigentes e novos concorrentes, tiveram de repensar seus modelos de negócios. Até mesmo líderes de mercado como Microsoft, Wal-Mart, Intel e Nike reconhecem que não podem se dar ao luxo de relaxar. Jack Welch, o brilhante ex-CEO da GE, não se cansava de prevenir sua empresa: “Mude ou morra”. (KOTLER e KELLER, 2006, p. 03).

Baker (2005, p. 03) também destaca a grande importância do marketing para as organizações quando diz que: “As que sobreviverem será, sem dúvida, as

mais aptas, e todas atestarão a importância do marketing como um requisito essencial para o sucesso continuado”.

Então, marketing é uma área fundamental a ser devolvida nas empresas que almejam um crescimento sustentável no mercado.

## 2.1 CONCEITO DE MARKETING

Entender o que é marketing é o ponto de partida para que a organização assimile a grande importância dessa área e direcione o devido valor a ela.

Na definição de Kotler e Keller (2006, p. 04): “O **marketing** envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Para defini-lo de uma maneira bem simples, podemos dizer que ele ‘supre necessidades lucrativamente.” Os autores defendem a ideia de que ambas as partes envolvidas no processo são recompensadas: o consumidor em forma de satisfação e a empresa em forma de lucro.

Na definição de Las Casas (2006, p. 03): “O **marketing** é uma atividade de comercialização que teve a sua base no conceito de troca.” Ele atribui ao marketing uma conotação comercial e orientada para o mercado.

O autor escreve:

É usado não apenas para ajudar as empresas a vender mais, mas também para coordenar qualquer processo de troca. As empresas podem aplicar marketing para corrigir mercados, aumentar o nível de conscientização dos consumidores a respeito de determinado produto, além de uma série de outras alternativas. (LAS CASAS, 2006, p. 03)

Em sua forma gerencial, existe uma distorção por parte das pessoas quando dizem que marketing é vendas.

Peter Drucker, grande teórico da administração, fala sobre a questão:

Pode-se considerar que sempre haverá a necessidade de vender. Mas o objetivo do marketing é tornar supérfluo o esforço de venda. O objetivo do marketing é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou serviço seja adequado e se venda sozinho. Idealmente, o marketing deveria resultar em um cliente disposto a comprar. A única coisa necessária então seria tornar o produto ou o serviço disponível. (DRUCKER, 1973 apud KOTLER e KELLER, 2006, p. 04)

Por outro lado, Las Casas afirma (2006, p. 04): “Evidentemente, entre todas estas atividades mencionadas, o marketing tem como principal objetivo a venda.” Mas o autor reconhece que o marketing é muito abrangente e, por isso, suas definições são limitadas e foram mudando ao longo do tempo.

As empresas precisam ver o marketing como um departamento fundamental para seu crescimento sustentável no mercado, pois se trata de uma disciplina em evolução, mas pautada por grandes fundamentos. “Como uma disciplina, o marketing está no processo de transição de uma arte que é praticada para uma profissão com sólidos fundamentos teóricos.” (BAKER, 2005, p. 03).

O autor acentua o conceito de marketing no qual existe uma relação ganha-ganha: “O que está faltando é uma apreciação adequada do verdadeiro conceito de marketing de troca baseado em *relacionamentos mutuamente satisfatórios* nos quais ambas as partes obtêm o que desejam.” (BAKER, 2005, p. 12).

Os autores Hooley, Saunders e Piercy descrevem:

Em sua forma mais simples, geralmente se entende como conceito de marketing quem em mercados cada vez mais dinâmicos e competitivos, as empresas e as organizações com maior probabilidade de sucesso são aquelas que percebem as expectativas, desejos e necessidades dos clientes e se preparam para satisfazê-los melhor que seus concorrentes. (Hooley;Saunders;Piercy: 2005, p. 04)

Com isso, os conceitos de marketing giram em torno de termos como: trocas com o mercado, satisfação de consumidores, lucratividade da empresa. Cabe às empresas administrar as ferramentas certas em busca dos resultados.

## 2.2 COMPOSTO DE MARKETING

O Composto de Marketing é uma ferramenta da qual as empresas se utilizam para criar estratégias na comercialização de seus produtos. Os elementos que fazem parte deste composto são: produto, preço, distribuição e promoção.

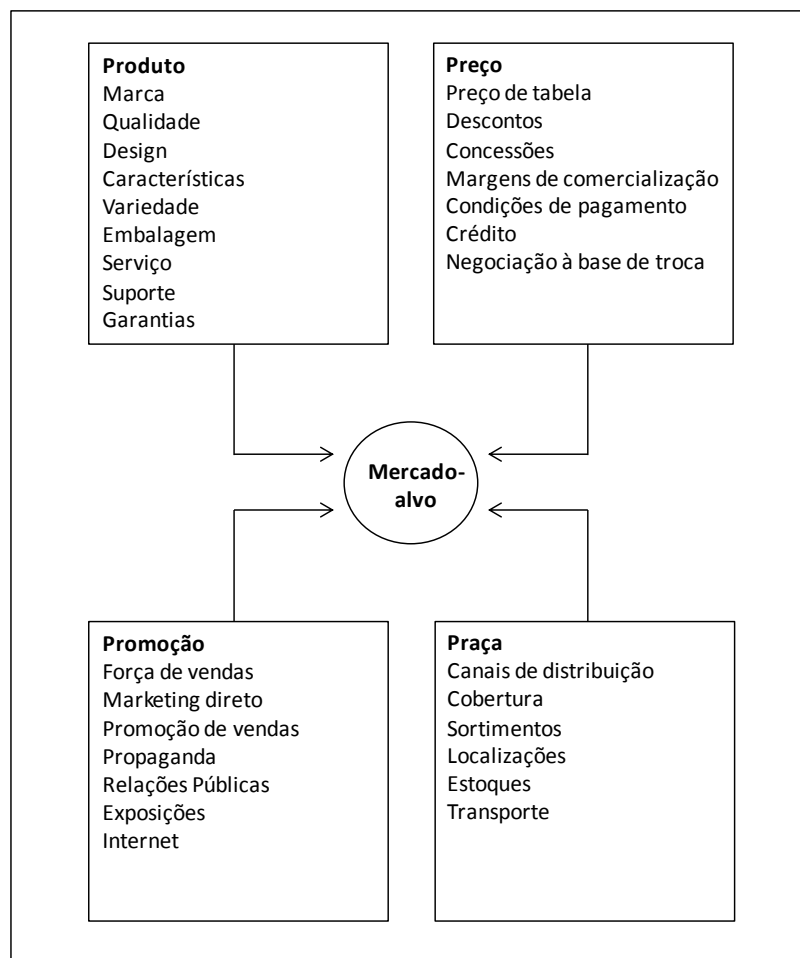
Estes elementos passaram a ser conhecidos de outra forma no mundo do marketing, conforme cita Las Casas (2006, p. 5): “McCarthy modificou a forma de expressar estes elementos do composto de marketing e passou a chamá-lo de

quatro pés. O autor mudou o item distribuição para ponto-de-venda, criando assim uma forma mnemônica”.

Conforme já citado, marketing não é uma tarefa simples na prática, ele exige um forte estudo e decisões acerca dessas variáveis. Ainda que existam novos conceitos para o marketing, os profissionais continuam falando sobre esses elementos. “Portanto, praticar marketing significa decidir taticamente sobre as variáveis do composto de marketing.” (LAS CASAS, 2006, p. 11).

Da mesma forma, Baker (2005, p. 203) fala sobre a importância do composto, porém chama de mix de marketing: “Gerenciar o mix de marketing é a tarefa fundamental dos profissionais de marketing”. Para tanto, esses profissionais precisam conhecer a fundo o que existe por trás de cada elemento, conforme figura 1 a seguir:

Figura 1 – Mix de Marketing



Fonte: BAKER (2005, p. 204)

O composto formado pelos quatro Ps é questionado por alguns profissionais por essa estrutura considerar o vendedor e não o consumidor. Lautenborn (1990 apud KOTLER, 2004, p. 126) sugere os quatro Cs: “valor para o Cliente, menor Custo, Conveniência, Comunicação.” Ele acredita que somente após entender o lado do cliente é possível desenvolver bem os quatro Ps.

Baker (2005, p. 204) também fala sobre o conceito dos Cs e afirma: “Então, um mix de marketing eficaz é aquele que oferece um produto que resolve o problema com baixo custo para o cliente, que comunica eficazmente os benefícios e que pode ser comprado com extrema conveniência.” Porém, ainda considera essa idéia de mix de marketing incompleta.

O autor comenta:

O problema dessa visão de “marketing” do mix de marketing é que ela ignora se o mix tem sentido econômico para a empresa. Embora maximize o valor para os clientes, pode facilmente minimizar o valor para os acionistas. [...] A fórmula de preços baixos, altos custos operacionais e alto investimento em promoção e distribuição não é uma fórmula que resulta em negócios de sucesso (BAKER, 2005, p. 204)

Portanto, é necessário satisfazer os consumidores, mas um trabalho eficaz do composto de marketing precisa trazer retornos financeiros para as empresas.

Kotler (2004, p. 153) orienta: “Uma empresa precisa completar sua estratégia básica preparando o mais potente mix de marketing.” Daí a importância de estudar melhor cada um dos elementos do mix: produto, preço, ponto-de-venda e promoção.

### **2.2.1 Produto**

O processo de marketing começa pelo produto ou serviço que será oferecido ao mercado. A empresa deve ter o melhor produto ou serviço, cujo valor deve ser percebido pelo consumidor. Kotler (2004, p. 126) fala: “A base de qualquer negócio é um produto ou serviço. Uma empresa tem por objetivo oferecer algo de maneira diferente e melhor, para que o mercado-alvo venha a preferi-lo e até mesmo pague um preço mais alto por ele”.

O autor explica que os produtos variam desde *commodities* até produtos altamente diferenciados como veículos, equipamentos pesados e edifícios.

Kotler e Keller (2006, p. 366) descrevem: “No coração de uma grande marca há um grande produto. O produto é um elemento-chave na oferta ao mercado. Líderes de mercado geralmente oferecem produtos e serviços de qualidade superior”.

Os autores definem produto como tudo aquilo que pode ser oferecido ao mercado, quando muitas pessoas acham que produto é algo apenas tangível. “Entre os produtos comercializados estão bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias.” (KOTLER e KELLER, 2006, p. 366).

Ridolfo Neto e Dias atribuem ao produto importância máxima no mix de marketing:

Para a empresa, o elemento mais importante é o *produto* que se propõe a vender ou disponibilizar para o mercado. Pois, sem esse elemento, a empresa não tem o que vender, não tem sobre o que fazer propaganda ou promoções, não tem sobre o que precificar e, conseqüentemente, como realizar lucro, e não tem o que distribuir para o mercado em que atua. (RIDOLFO NETO e DIAS, 2006, p. 77 e 78)

Para estes autores a definição de um produto tem a ver com as necessidades do mercado a que atende e não das especificações de engenharia. Com isso, eles concluem que produto é tudo aquilo que atende necessidades e desejos. “Podemos agora definir produto como “tudo aquilo que resolve um problema de alguém.” Isto é, *produtos existem para resolver os problemas dos consumidores ou dos clientes.*” (RIDOLFO NETO e DIAS, 2006, p. 81).

O produto é um item do composto de marketing que precisa de muito estudo, pois faz parte das estratégias de longo prazo da empresa.

Os autores afirmam:

Dessa forma, a empresa pode modificar sua lista de preços e fazer promoções, como propaganda, quando melhor entender. Porém, a empresa não tem condições de disponibilizar para o mercado um produto quando bem quiser. Para tanto, precisará identificar as necessidades de mercado, projetar e produzir protótipos e, em seguida, se os testes forem positivos, desenvolver a capacidade requerida para a disponibilização do produto no mercado. (RIDOLFO NETO e DIAS, 2006, p. 78)

A importância do produto vai mais além, pois ele também é responsável por caracterizar a empresa na sua estrutura e competências. Ridolfo Neto e Dias (2006, p. 79) comentam: “[...] as forças que uma empresa detém quanto a crescer e diversificar-se advêm, inicialmente, de suas experiências com a fabricação e a comercialização de sua linha de produtos”.

Sobre esse assunto, Baker (2005, p. 223) escreve: “As empresas de sucesso de hoje aprendem e reaprendem como tratar a dinâmica dos consumidores, concorrentes e tecnologia, as quais exigem que as empresas revisem e reconstituam os produtos e serviços que oferecem a mercado.” Aqui entra o desenvolvimento de novos produtos, que não basta ter boas idéias, mas precisa se transformar em algo funcional e atraente.

Las Casas (2006, p. 255) lembra sobre os conceitos de marketing no momento em que a empresa vai oferecer um produto ao mercado: “Ao oferecerem o objeto de comercialização ao mercado, devem encontrar receptividade e aplicar o conceito de marketing, ou seja, atender aos desejos e necessidades dos consumidores de determinado mercado-alvo”. Dessa forma o autor define produto como um objeto que satisfaça desejos e necessidades de consumidores.

Las Casas também caracteriza o produto em dois tipos: de consumo e industrial. O de consumo é aquele oferecido ao consumidor final e os produtos industriais são dirigidos às organizações. “Como o cliente organizacional é formado por profissionais, falar em características dá maior sofisticação à venda dos produtos industriais. Por isso, é necessário que os vendedores organizacionais tenham melhor preparo técnico.” (LAS CASAS, 2006, p. 256).

Ainda sobre o assunto, Las Casas fala sobre a visão ampliada de produto, que considera como objeto de comercialização tudo aquilo que possa ser trocado. Como forma de comercialização, o serviço também é considerado como um produto. Assim, pessoas, ideias, lugares, religiões e ideologias também são considerados produtos. (LAS CASAS, 2006)

Portanto, cada empresa precisa observar as necessidades e desejos de seus consumidores para avaliar se sua linha de produtos e serviços ofertados está satisfazendo seu mercado de atuação. Através dessa observação, criarão as melhores estratégias de produto para sua maior participação de mercado.

### 2.2.2 Preço

Assim como haviam falado sobre o marketing, Kotler e Keller dizem que o preço está por toda parte e não é apenas um número em uma etiqueta:

Você paga aluguel pelo seu apartamento, matrícula e mensalidades à sua instituição de ensino, honorários a seu médico ou dentista. Linhas aéreas cobram passagens; os táxis e os serviços públicos chamam seus preços de tarifas, e o banco cobra juros pelo dinheiro que você toma emprestado. (KOTLER e KELLER, 2006, p. 428)

Os autores comentam que o preço em muitas nações ainda é um fator determinante para os compradores quando vão consumir algum produto. “Embora outros fatores tenham tornado-se importantes nas últimas décadas, o preço permanece como um dos elementos fundamentais na determinação da participação de mercado e da lucratividade das empresas.” (KOTLER e KELLER, 2006, p. 429).

Dessa forma, comentam Kotler e Keller (2006), as empresas têm maiores desafios aos estabelecer seus preços, uma vez que os consumidores também possuem mais informações sobre preços e descontos, consumindo com mais cautela. E, ainda, os compradores têm uma percepção sobre o verdadeiro preço de um produto e não o preço definido pela empresa.

O preço está diretamente relacionado com a parte financeira da empresa e se difere dos demais itens do mix de marketing. “O preço difere dos três outros elementos do mix de marketing no sentido em que gera *receita*; os demais geram *custos*. Conseqüentemente, as empresas tentam arduamente elevar seus preços até onde o nível de diferenciação permite.” (KOTLER, 2004, p. 129).

Baker (2005) também fala sobre o preço, que ele é o único elemento do mix de marketing que traz receita para a empresa, porém não é apenas esta característica que lhe confere tanta importância. Mais fatores são considerados, como: o impacto que ele causa sobre o volume de vendas, influência sobre a demanda, a facilidade de se alterar o preço com rapidez, entre outros.

Para Baker (2005, p. 245): “O primeiro passo em direção ao gerenciamento efetivo do preço é entender como o preço interage com volume e custos para produzir um lucro (ou uma perda) e entender como funciona o lado da demanda”.

Por outro lado, Baker (2005) considera ainda a visão do consumidor sobre preço, mostrando que é muito mais complexo do que se imagina. Pois, clientes

diferentes têm diferentes níveis de disposição e capacidade de pagar. E existem alguns fatores que influenciam os consumidores na sua noção de preço como: a renúncia que o comprador vai fazer sobre algo, ele precisa ter condições e disposição de pagar, o valor e benefícios que ele percebe no que está comprando, entre outros.

O preço pode ser visto do ponto de vista do consumidor e da empresa, conforme afirma Las Casas:

Uma das primeiras considerações que o consumidor faz na decisão de compra refere-se ao preço. Com isso, é possível estabelecer um julgamento da relação custo/benefício, facilitando a alocação dos recursos aos bens mais adequados. Por outro lado, do ponto de vista dos comerciantes, é através dos preços que as empresas recebem retorno sobre seus investimentos, fluxo de caixa, lucros, além de uma série de outros benefícios financeiros. (LAS CASAS, 2006, p. 355)

Las Casas (2006) escreve que, primeiramente, a empresa precisa definir aonde quer chegar com o preço. Dependendo da sua situação no mercado, cada empresa terá seu objetivo na formulação do preço. “Entre várias opções, as formas mais comuns de estabelecer objetivos de preços são: **maximização de lucros ou de receita, fatia de mercado e liderança de qualidade.**” (LAS CASAS, 2006, p. 355).

Existem casos de lançamento de produtos com pouca concorrência, outros em que a concorrência é forte, casos em que a empresa precisa aumentar sua participação no mercado, entre outros. Todos esses fatores deverão ser levados em conta no momento de definir o preço do produto ou serviço no mercado.

### **2.2.3 Ponto de venda (ou distribuição)**

A empresa tem o produto ou serviço para oferecer ao mercado e definiu sua política de preço. Agora é o momento de colocar este produto à disposição dos consumidores. Kotler (2004) comenta que a empresa deve decidir como vai disponibilizar suas mercadorias: ou será de forma direta ou por meio de intermediários.

O autor escreve:

A maioria das empresas de cosméticos – Revlon, Estée Lauder, Lancôme – vende seus produtos a varejistas que, por seu lado, os vendem aos consumidores. Quando a Avon tentou fazer o mesmo, não conseguiu persuadir os varejistas a lhe dar espaço nas prateleiras. Assim, ela recorreu à distribuição direta e contratou as ‘consultoras Avon’ para vender seus produtos de porta em porta. (KOTLER, 2004, p. 133)

Hoje, as pessoas estão com menos tempo e, com isso, as compras feitas em casa, via internet, estão aumentando. Os varejistas, portanto, têm o desafio de fazer com que os consumidores voltem às suas lojas. Mas se a loja tiver preços mais altos, serviço e estacionamento ruins, praticamente é uma batalha perdida, comenta Kotler (2004).

Portanto, a distribuição de produtos continuará apresentando desafios para as empresas, já que novos canais surgem como possibilidades. Kotler (2004, p. 136) comenta: “As empresas reconhecem que suas escolhas de distribuição estabelecem um compromisso razoavelmente longo com o qual terão que conviver mesmo se aparecerem canais novos e mais atraentes.”

Kotler e Keller falam em canais de marketing:

Os intermediários constituem um canal de marketing (também chamado canal comercial ou canal de distribuição). [...] são conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo. (KOTLER e KELLER, 2006, p. 464)

Os autores complementam (2006, p. 465): “Um **sistema de canais de marketing** é o conjunto de canais de marketing específicos utilizados por uma empresa. As decisões referentes aos canais de marketing estão entre as mais críticas com que as gerências precisam lidar.” Eles ainda dizem que os canais escolhidos irão afetar as demais decisões de marketing.

Os autores Ridolfo Neto e Dias (2006, p. 57) definem dessa forma distribuição: “A função da distribuição é a disponibilizar os bens ou serviços aos clientes pelo menor custo, com a maior rapidez e colocando os produtos naqueles pontos-de-venda preferidos por ele.” Com isso eles concluem que a empresa tem decisões importantes a fazer, dependendo da sua intenção com o mercado. A empresa pode decidir ter uma intensa presença no mercado ou segmentar seu público, por exemplo. Neste sentido os autores escrevem:

Realizado o trabalho de qualificação de mercado (segmentação de mercado e análise do comportamento do consumidor, seus hábitos e preferências), pode-se, por intermédio de sua quantificação, conhecer o tamanho relativo dos diferentes segmentos. Feita a hierarquização dos mercados, há que se tomar a decisão que defina em quais mercados se vai atuar e com que intensidade. (RIDOLFO NETO e DIAS, 2006, p. 57)

As empresas também podem encontrar na distribuição uma forma de se destacar perante os concorrentes.

Sobre a distribuição Baker comenta:

Hoje, a inovação na distribuição está se tornando um dos modos mais significativos com o qual a empresa poder criar vantagem competitiva. As forças propulsoras são o desejo do consumidor por maior conveniência, a concorrência global que obriga as empresas a buscarem novas maneiras de cortar custos e capital empregado, e tecnologias facilitadoras, notavelmente a tecnologia de informação e a Internet. (BAKER, 2005, p. 219)

Os consumidores, assim, ditam novas maneiras de as empresas distribuírem seus produtos. Cabe a elas aproveitarem as oportunidades de mercado, agir de forma inteligente, pois até podem com isso reduzir seus custos operacionais.

Um bom exemplo é a Dell Computer Corporation. [...] A Dell cortou o varejista e vendeu diretamente aos clientes. Em vez de manter estoques, seus PCs eram fabricados sob pedido. A Dell recebia seus pagamentos semanas antes de pagar seus fornecedores. (BAKER, 2005, p. 219 e 220)

Las Casas (2006, p. 307) define assim a distribuição: “Essa ferramenta de marketing permite que os fabricantes cheguem até os seus consumidores, facilitando-lhes o ato da compra.” O autor complementa dizendo que, com isso, os compradores podem comprar seus produtos ou serviços em lugares convenientes, sem precisar ir até o local da produção.

Ainda Las Casas (2006, p. 307) faz uma observação importante sobre as particularidades das empresas neste item do composto de marketing: “Um canal de distribuição para produtos industriais será diferente daqueles de serviços ou mesmo dos produtos de consumo. As necessidades de distribuição são diferentes.” Portanto, cada empresa terá seu canal de distribuição que melhor se adéqüe às suas características e necessidades.

#### 2.2.4 Promoção (ou comunicação)

As empresas desenvolvem o produto, determinam um preço e a forma de distribuir esse produto. O passo seguinte é torná-lo conhecido do consumidor.

Kotler e Keller (2006, p. 532) conceituam assim: “A **comunicação de marketing** é o meio pelo qual as empresas buscam informar, persuadir e lembrar os consumidores – direta ou indiretamente – sobre os produtos e marcas que comercializam”.

Os autores colocam que um grande problema enfrentado pelas empresas, na maioria das vezes, não é comunicar, mas sim o que dizer, para quem dizer, como dizer e com que frequência fazer isso. (KOTLER e KELLER, 2006).

Portanto, este elemento do composto de marketing é o responsável por informar e atrair os consumidores para o produto ou serviço que a empresa está oferecendo. “Num certo sentido, a comunicação de marketing representa a ‘voz’ da marca e é o meio pelo qual ela estabelece um diálogo e constrói relacionamentos com os consumidores.” (KOTLER e KELLER, 2006, p. 532).

Para Kotler (2004, p. 136): “O quarto P, promoção, cobre todas aquelas ferramentas de comunicação que fazem chegar uma mensagem ao público-alvo.” O autor atenta para o fato de que, geralmente, as empresas não utilizam de forma integrada suas comunicações de marketing, resultando disso um trabalho insatisfatório.

Baker (2005) afirma que o consumidor está no centro de tudo e que, por isso, as empresas precisam ter cuidado, por exemplo, com o conteúdo da mensagem e o veículo a ser usado. “O imperativo subjacente é a necessidade de uma identificação de objetivos de comunicação claros, concisos e mensuráveis que habilitarão a seleção das ferramentas de comunicação adequadas para cumprir as tarefas estabelecidas.” (BAKER, 2005, p. 281).

O marketing usado na década de 80, com foco em novos produtos, táticas de preços promocionais, entre outros, já não funciona mais. O mercado está concorrido demais, com uma variedade de produtos e serviços à disposição. “Os consumidores estão buscando mais do que um único elemento em qualquer transação. Ao contrário, procuram comprar segundo o conjunto de experiências relevantes que cercam uma marca”. (BAKER, 2005, p. 281)

Comunicar sobre seu produto ou serviço é uma necessidade cada vez mais urgente para as empresas atualmente. Conforme Las Casas (2006, p. 377): “Ao divulgar um produto ou serviço, os consumidores podem sentir-se estimulados a comprar, tanto pelo efeito de persuasão da comunicação como pela informação que adquirem”.

Na comunicação de marketing existem algumas técnicas e ferramentas à disposição dos profissionais para que eles atinjam com eficácia o consumidor-alvo.

Las Casas afirma:

Para comunicar-se com um mercado, os profissionais de marketing devem se preocupar com algumas técnicas mais adequadas para atingir os consumidores. Além disso, é necessário que tenham conhecimento das ferramentas mais indicadas para usar como meio de comunicação, podendo optar entre propaganda, promoção de vendas, *merchandising*, entre outras. (LAS CASAS, 2006, p. 377)

Portanto, o ato de comunicar exige estudo e cuidado, para garantir que os meios e a linguagem utilizada são os adequados para atingir o público-alvo que se pretende. Entre as ferramentas de promoção estão: Propaganda, Promoção de Vendas, Venda Pessoal, Relações Públicas, Marketing Direto, Merchandising e Marketing on-line.

### 3 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Os desafios enfrentados, hoje, pelas empresas, passam pela necessidade de criar estratégias de marketing sustentáveis. Os autores Hooley; Saunders; Piercy fazem a seguinte observação:

Enfrentar esse desafio pode ou não envolver um departamento de marketing, mas, certamente, envolverá a elaboração de uma estratégia de marketing baseada em uma compreensão profunda do mercado, para poder definir uma posição competitiva defensável e apoiada por um processo contínuo de aprendizagem e de ampliação do valor para o cliente. (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005, p. 03)

Ridolfo Neto e Dias (2006, p. 371) definem assim as estratégias de marketing: “A definição de estratégia está baseada na escolha dos caminhos que a empresa deve percorrer para atingir os objetivos estabelecidos.” Os autores ainda falam que, no momento de definir as estratégias de marketing, existem inúmeras possibilidades e que a empresa precisa ser criativa para escolher as melhores alternativas.

Baker (2005, p. 38) faz a seguinte observação: “A estratégia de marketing às vezes afirma ter uma resposta para uma das perguntas mais difíceis para o entendimento de mercados competitivos: como reconhecer e conquistar uma vantagem econômica duradoura.” Ele continua seu pensamento falando do desafio entre a formulação e a implementação estratégica.

Las Casas (2006, p. 171) fala em lições de guerra quando menciona as estratégias de marketing: “Para isso, as empresas podem contar com, basicamente, duas formas de atuação: ataque ou defesa.” Ele complementa dizendo que quando a empresa ataca, ela deve concentrar nos seus pontos fortes em relação aos pontos fracos dos concorrentes. Quando ela se defende, deve se contrapor aos ataques da concorrência.

Portanto, estratégias de marketing devem ser formuladas e implementadas pelas empresas que desejam crescimento sustentável no mercado. Existem inúmeras estratégias e cada empresa deverá avaliar e decidir quais serão mais oportunas para o seu negócio.

### 3.1 DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA

Antes de conhecer as estratégias de marketing que as empresas podem adotar no seu planejamento, é importante conhecer a história da estratégia e sua definição para compreender sua importância no dia-a-dia das empresas.

O termo, estratégia, tem origem na guerra, através da obra do estrategista chinês Sun-Tzu, A Arte da Guerra. “Todos podem ver as táticas individuais necessárias para conquistar, mas quase ninguém pode ver a estratégia através da qual se obtém a vitória total.” (SUN-TZU, 1983, p. 41)

Para o estrategista Sun-Tzu (1983) , estratégia é algo que exige reflexão e planejamento, antes da execução. Ao planejar, o chefe inteligente deve harmonizar suas considerações sobre as vantagens e desvantagens. Sun-Tzu (1983, p. 54) tem um pensamento que se aplica aos concorrentes de uma empresa:

A arte da guerra nos ensina a não confiar na probabilidade de o inimigo não vir, mas na nossa prontidão em recebê-lo; não na chance de ele não atacar, mas em vez disso, no fato de que tornamos nossa posição invulnerável.

Entre tantos ensinamentos sobre estratégia, Sun-Tzu (1983) comenta que a rapidez é essencial para a guerra. É preciso saber sobre a falta de preparação do inimigo, ir por caminhos onde ele não espera e atacar pontos desprotegidos.

Ridolfo Neto e Dias (2006) dizem que a empresa deve ter um posicionamento superior, através de mais recursos, mais capacidade competitiva, melhor estratégia.

Luecke (2009, p. 12) após analisar diversos conceitos de outros autores, define seu conceito de estratégia: “Estratégia é um plano que objetiva dar à empresa uma vantagem competitiva sobre os rivais por meio de diferenciação. Essa estratégia é entender o que você faz, o que quer se tornar e – mais importante – focalizar como fazer para chegar lá.”

Luecke continua seu pensamento dizendo que uma empresa sem estratégia clara fica sem leme, agitada em diversas direções, mas nunca consegue chegar a um ótimo negócio.

Kotler e Keller (2006, p. 54) dizem: “As metas indicam aquilo que a unidade de negócios deseja alcançar; **estratégia** é um plano de ação para chegar

lá.” Eles falam ainda que para atingir as metas todas as empresas precisam preparar estratégias.

Dessa forma, o passo seguinte é conhecer as estratégias de marketing acerca dos elementos que fazem parte do composto de marketing.

### 3.1.1 Estratégia de produto

Na estratégia de produto serão abordados os produtos tangíveis, como também os intangíveis, que é o caso dos serviços.

O mercado, cada vez mais, oferece uma diversidade de novos produtos, fazendo com que as empresas necessitem de boas estratégias para atrair os consumidores.

Kotler e Keller falam em diferenciação:

Para ter uma identidade de marca, os produtos devem ser diferenciados. Certos produtos tangíveis são mais fáceis de diferenciar do que outros. Em um extremo, encontramos produtos que permitem pouca variação: frango, aspirina, aço. Até mesmo nesses casos, é possível alguma diferenciação (KOTLER e KELLER, 2006, p. 370)

Nessa ideia de diferenciar o produto, Kotler e Keller (2006) listam as seguintes estratégias:

- a) **Forma:** os produtos podem se diferenciar pelo tamanho, formato ou estrutura física. Ex: a aspirina é uma *commodity*, mas pode ser diferenciada pelo formato, cor, tempo de ação.
- b) **Características:** os produtos têm sua função básica, mas podem ser oferecidos com outras características que o complementam. Ex: as empresas que fabricam carros oferecem pacotes diferenciados em termos de acabamento. No caso das características, é preciso saber quantas pessoas desejam isso, quanto tempo levaria e se os concorrentes conseguiriam copiar com rapidez. As empresas podem optar em oferecer características customizadas com custo mais elevado ou pacotes padrão com custo mais baixo.

- c) **Qualidade de desempenho:** os produtos podem estar entre os seguintes níveis de desempenho: baixo, médio, alto ou superior. As empresas não precisam ter um produto com alto desempenho, este desempenho precisa estar apropriado para o mercado-alvo e de acordo também com os níveis de desempenho dos concorrentes. A melhoria contínua de um produto traz mais retornos, enquanto que a redução de sua qualidade traz consequências ruins.
- d) **Qualidade de conformidade:** os compradores esperam que todas as unidades produzidas sejam iguais e que atendam ao que foi prometido. Se os produtos tiverem baixa qualidade de conformidade, irá desapontar os compradores.
- e) **Durabilidade:** está relacionada à vida operacional do produto, que também não pode se tornar rapidamente obsoleto em relação à tecnologia.
- f) **Confiabilidade:** é a probabilidade de o produto não quebrar ou ter defeitos por determinado período. Tem empresas que têm fama de produzir produtos confiáveis, outras não.
- g) **Facilidade de reparo:** é a facilidade de consertar um produto que funcione mal ou que pare de funcionar. O ideal é que os próprios usuários pudessem consertar rapidamente e com baixo custo.
- h) **Estilo:** é o visual, a sensação que o produto passa para o consumidor. Grandes marcas investem na estética, tornando isso o maior diferencial de seu produto e esse diferencial é bem difícil de ser copiado.

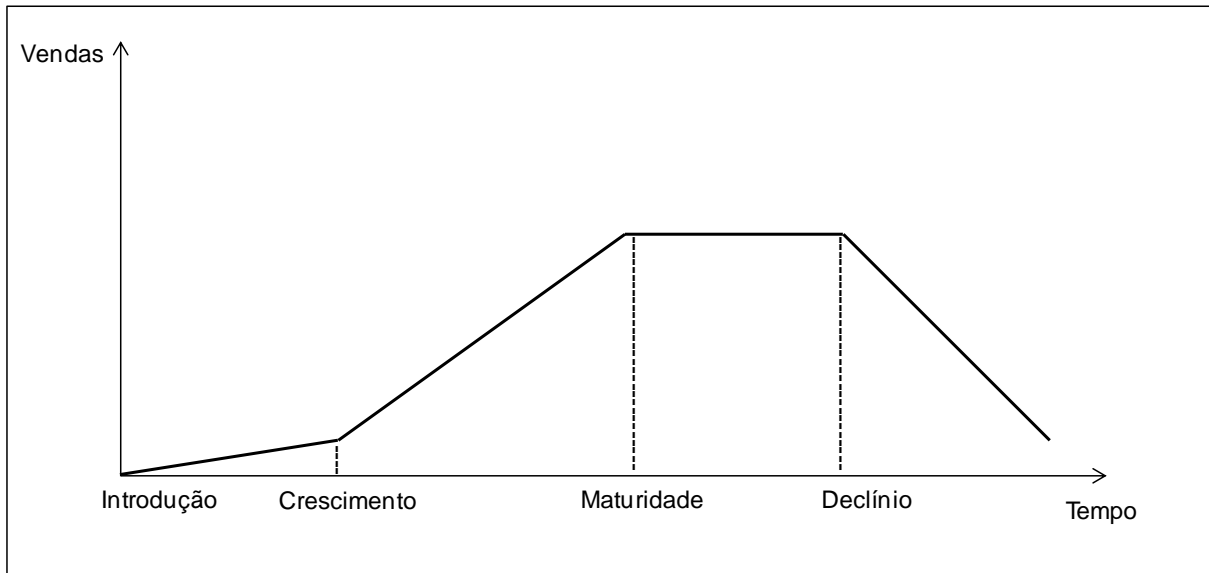
Kotler e Keller (2006) falam de outro fator importantíssimo na estratégia do produto que é o **design**. Como preço e tecnologia já não são suficientes, o design é visto como vantagem competitiva. Os autores falam: “Para a empresa, um produto com um bom design é aquele que é fácil de fabricar e entregar. Para o cliente, um produto com um bom design é aquele com visual agradável e fácil de abrir, instalar, utilizar, consertar e descartar.” (KOTLER e KELLER, 2006, p. 372).

Las Casas (2006, p. 264), ao falar sobre estratégia de produto, cita o seguinte: “Um conceito importante para a estratégia de marketing é o ciclo de vida do produto. Assim como os seres humanos, os produtos passam por diferentes etapas em suas “vidas”, como introdução, crescimento, maturidade e declínio”.

O autor segue nas informações dizendo que estas etapas consideram desde o primeiro dia em que o produto foi comercializado até a retirada desse

produto do mercado. A passagem de um ciclo para outro tem a ver com o histórico de vendas e lucros. O autor representa estas etapas na figura 2 abaixo:

Figura 2 – Ciclo de vida do produto



Fonte: LAS CASAS (2006, p. 265)

A definição de cada fase é assim descrita por Las Casas (2006):

- 1) **Estágio de introdução:** o produto é lançado no mercado. Este produto ainda é desconhecido, então os profissionais de marketing enfatizam as características deste produto nas propagandas, pois o objetivo é fazer os consumidores experimentarem para depois comprar com regularidade. Nessa fase a empresa define sua forma de comercialização que pode ser: **estratégia de penetração**, ela usa um preço mais baixo; **estratégia de penetração rápida**, na qual investe pesado em publicidade e formas promocionais; **estratégia de penetração lenta**, na qual investe de forma moderada; **estratégia de desnatação**, a empresa inicia com preços mais altos para atingir consumidores com maior poder aquisitivo. A empresa ao escolher uma destas estratégias deve estar atenta às condições do mercado e da sua capacidade de produção. Nesta fase quase não se têm lucros.
- 2) **Estágio de crescimento:** passado o estágio introdutório, no qual são feitos ajustes e adaptações ao mercado, as vendas começam a crescer, pois o produto começa a ter maior aceitação. Fica mais fácil vender, pois a demanda

aumenta. Neste estágio, a estratégia dos profissionais de marketing é direcionar na divulgação e posicionamento para obter melhor imagem da marca.

- 3) **Estágio de maturidade:** este estágio é quando novos concorrentes entraram e a demanda tem determinado nível, fazendo com que as vendas se mantenham sem alteração. Aqui os profissionais de marketing usam estratégias como promoção de vendas para atrair novos consumidores, as propagandas aumentam, pois é preciso esforço em busca de clientes. Algumas empresas buscam novos nichos e mudanças de posicionamento.
- 4) **Estágio de declínio:** as vendas começam a cair por uma série de motivos, como, por exemplo, inovações e novos produtos lançados no mercado. Nesta fase, os profissionais de marketing diminuem ou param os investimentos em propaganda, monitoram as vendas para saber o momento certo de retirar o produto do mercado. Algumas empresas mantêm tal produto em sua linha para atender às necessidades de clientes que continuam a comprar aquele produto.

Kotler e Keller (2006, p. 316) também falam sobre o ciclo de vida do produto e observam estes fatos:

1. Os produtos têm vida limitada.
2. As vendas dos produtos atravessam estágios diferentes, cada qual com desafios, oportunidades e problemas distintos para o vendedor.
3. Os lucros sobem e descem, nos diferentes estágios do ciclo de vida do produto.
4. Os produtos exigem estratégias diferentes de marketing, finanças, produção, compras e recursos humanos para cada estágio de seu ciclo de vida.

Sobre a boa gestão de produtos, os autores Ridolfo Neto e Dias (2006, p. 53 e 54) dizem: “A preocupação constante de gerar ideias independe do tamanho da empresa. É mais função de seu perfil proativo, reativo ou adaptativo. Não é raro ver-se pequenas empresas criarem produtos ou serviços a partir de ideias próprias.”

Ridolfo Neto e Dias (2006) citam as estratégias que costumam ser mais frequentes:

- a) **Simplificação:** é ter preços mais baixos para gerar demanda ou servir como estratégia de diferenciação para posicionamento do produto.
- b) **Diferenciação:** essa estratégia é bastante utilizada por empresas que produzem bens e serviços. Significa estar atento a características e atributos do produto como: marca, assistência técnica, garantia, serviços pré e pós-venda, embalagem, cores, tamanho, sabor, *design*, tecnologia, estilo, desempenho, valor de revenda, durabilidade, *status*, etc.
- c) **Custo:** é quando a empresa define seguir o caminho da liderança em custos, através da curva de experiência e economia de escala.
- d) **Obsolescência Planejada:** é fazer lançamentos novos para substituir outros modelos que já estão obsoletos. Ex.: o mercado que envolve moda e estilo, como também bens duráveis, como computadores e celulares. Essa estratégia é bastante utilizada por empresas que possuem segmentos de clientes que querem estar na vanguarda, são formadores de opinião e que pagam mais pela novidade.
- e) **“Trading Up” e “Trading Down” (ou “Upgrading” e “Downgrading”):** trata-se de realizar mudanças no atual produto para deixá-lo melhor e torná-lo mais interessante (*upgrading*). Já em momentos em que a economia encontra-se em fase pior, faz-se o contrário (*downgrading*), causando um despojamento do produto e novo posicionamento para ele. Nas duas estratégias o objetivo é aumentar as vendas.
- f) **Diversificação:** é quando a empresa produz algo diferente do que já produz. Quando ela opta pela diversificação, normalmente foi motivada por: explorar mercados mais rentáveis ou porque o mercado que atua já não dá retorno ou está em declínio.

Ridolfo Neto e Dias (2006, p. 57) observam: “Um dos segredos principais do sucesso da formulação da estratégia de produto consiste no investimento na qualidade de informações que se tem sobre tudo o que se refere a ele (desde mercado até a auditoria do mesmo)”. Os autores ainda falam sobre o tamanho, a versatilidade, quantidade de itens produzidos, dizendo que é necessário fazer a

curva ABC para retirar de linha produtos que não são mais rentáveis. Falam de preservar o posicionamento da marca e observar o crescimento ou redução do *market share*, que é a parcela de mercado de cada linha.

Baker (2005) fala em decisões estratégicas de longo prazo e, para isso, a empresa tem que considerar a lucratividade sustentável de seus produtos a longo-prazo. O autor cita as técnicas de custeio do ciclo de vida dos produtos, no qual os custos de produção caem ao longo do tempo devido a vários fatores. Sobre este fato, Baker diz:

[...] entre os quais a aprendizagem dos empregados que os torna mais eficientes, a introdução de novas tecnologias e economias de escala e escopo. Todos esses fatores são combinados e reunidos no conceito da “curva da experiência” que habilita empresas a prever a taxa de declínio dos seus custos reais de produção por unidade à medida que aumenta o volume cumulativo. (BAKER, 2005, p. 374)

Com relação às estratégias de serviços, Kotler e Keller (2006) citam as seguintes estratégias de diferenciação:

- a) Facilidade de pedido:** é a facilidade que o consumidor encontra ao fazer um pedido à empresa. Ex: bancos oferecem software de home banking, pelo qual os clientes obtêm informações e realizam transações. Outro exemplo é o consumidor fazer compras sem ter que ir ao supermercado.
- b) Entrega:** inclui a velocidade, precisão, é a preocupação com o processo em si. Os consumidores querem rapidez na entrega, seja de uma pizza, seja a revelação de uma foto. Para isso empresas adotam sistemas computadorizados que interligam os sistemas de informações entre fornecedores, fábrica, centro de distribuição e lojas de varejo.
- c) Instalação:** compradores de equipamentos pesados precisam de serviços de instalação bons. Para os consumidores que são principiantes em tecnologia, a facilidade de instalação é um ponto muito importante.
- d) Treinamento do cliente:** é a capacitação dos funcionários do cliente para que eles utilizem o produto da forma mais apropriada e com mais eficiência. Um exemplo é a General Eletric que vende, instala e dá treinamento aos usuários de seus equipamentos vendidos de raios-x em hospitais.

- e) **Orientação ao cliente:** é todo tipo de informação e serviços de consultoria que a empresa precisa oferecer ao cliente.
- f) **Manutenção e reparo:** é um programa de atendimento que a empresa deve ter para auxiliar seus clientes a manter boas condições de funcionamento dos produtos comprados. Um exemplo são empresas que oferecem suporte técnico on-line.

Las Casas, ao falar sobre serviços, diz que o que muda é o grau de prestação de serviços que vêm junto com o objeto que está sendo vendido. O autor escreve:

Digamos que um comerciante venda areia para diferentes tipos de compradores. Em princípio ele não presta serviços em sua atividade principal, pois comercializa o produto tangível areia. No entanto, ele necessita prestar serviços, como providenciar a entrega dos produtos, fazer controle dos pedidos realizados, tratar de devoluções, entre outros procedimentos necessários. (LAS CASAS, 2006, p. 285)

Ainda Las Casas (2006) cita quatro itens importantes relacionados a prestação de serviços:

- a) **Perfil:** trata-se do *layout* do escritório, do estabelecimento. Que deve ser adequado, pois o consumidor terá sua percepção dos móveis, disposição dos objetos, iluminação. Por isso, o perfil deve transmitir os benefícios procurados por esse consumidor.
- b) **Pessoas:** elas estão em contato com os clientes e, por isso, devem transmitir boa impressão. Ter funcionários com certo nível cultural, de boa aparência e educação vai transmitir uma imagem positiva para a empresa.
- c) **Processos:** um cliente, ao entrar no estabelecimento, precisa interagir com pessoas ou máquinas até o processo final. A boa fluidez com que isso acontece resulta na satisfação dos clientes. O profissional de marketing deve estar atento desde o momento que o cliente entra até o momento em que ele sai.
- d) **Procedimentos:** é a forma de interagir com as pessoas, a forma como elas serão tratadas, a atenção dada a elas e a simpatia do atendimento. A Disney é um ótimo exemplo de empresa que se dedica muito a essa estratégia. Seus

funcionários são muito bem treinados para prestar um bom serviço. Os clientes estão cansados de ser mal atendidos, então quando uma empresa se destaca nisso ela acaba criando um diferencial perante os concorrentes.

Ao falar em serviços, Ridolfo Neto e Dias atentam para a qualidade:

Um fator importante que interfere no planejamento e na adoção de estratégias por parte das organizações prestadoras de serviços é o fator qualidade. Tanto a qualidade em relação aos serviços que a organização presta quanto em termos de sua percepção pelo cliente/consumidor. (RIDOLFO NETO e DIAS 2006, p. 341)

Ridolfo Neto e Dias (2006) falam que as empresas dão pouca ou nenhuma atenção ao cliente. Assim, quando surgem concorrentes que dão valor à qualidade do serviço oferecido ao cliente, as outras empresas começam a ter problemas e correm o risco de sair do mercado.

Dessa forma, ao criar suas estratégias de produtos/serviços, as empresas precisam ter o maior número de informações possíveis para poder entregar qualidade e valor que atendam às expectativas de seus consumidores.

### **3.1.2 Estratégia de preço**

Determinar preço era uma tarefa um pouco mais simples do que é hoje para as empresas. “Ao longo da história, os preços foram determinados por meio da negociação entre compradores e vendedores.” (KOTLER e KELLER, 2006, p. 429). Porém, a quantidade de concorrentes existentes e de informações que os consumidores recebem hoje, determinar preço tornou um desafio que requer boas estratégias por parte das empresas.

Kotler e Keller (2006) comentam que em empresas menores quem determina os preços geralmente é seu próprio dirigente. Dependendo do tamanho da empresa e segmento de mercado, a empresa possui departamentos para realizar essa tarefa.

Os autores comentam:

Os executivos dizem que determinar preços é uma bela dor de cabeça – a cada dia se torna mais difícil. Muitas empresas acabam adotando ‘estratégias’ como ‘determinar os custos internos e aplicar as margens tradicionais do setor’. Outros erros comuns são não rever os preços com suficiente frequência para capitalizar mudanças de mercado; determinar

preços independentemente do restante do mix de marketing, em vez de pensá-los como um elemento intrínseco da estratégia de posicionamento de mercado; e não mudar os preços de acordo com diferentes itens de produto, segmentos de mercado e ocasiões de compra. (KOTLER e KELLER, 2006, p. 429)

Para planejar estratégias eficazes de preço, Kotler e Keller (2006) comentam que as empresas devem entender, primeiramente, a psicologia da definição de preços do consumidor. Os autores citam três tópicos importantes para se chegar a esse entendimento:

- 1) **Preços de referência:** apesar de conhecer faixas de preços, poucos consumidores lembram com precisão o preço dos produtos. Então, quando examinam preços, esses consumidores utilizam preços de referência, que podem ser da memória ou de algum preço praticado no varejo. As empresas, por sua vez, costumam manipular esses preços de referência como, por exemplo, colocar preço alto em um produto para induzir que ele pertence a tal classe.
- 2) **Inferências preço-qualidade:** consumidores usam preço como um indicador de qualidade. Então, empresas usam alguns produtos que apelam para a vaidade do consumidor que, por consequência acaba pagando valores maiores. Muitas empresas, porém, usam a escassez para transmitir qualidade e justificar preços elevados, ou seja, a escassez de um produto e uma grande demanda no mercado acaba resultando preços mais altos.
- 3) **O que o preço sinaliza:** algumas empresas acreditam que os preços devam terminar com um número quebrado, pois para muitos consumidores um produto que custa 299 dólares está na faixa dos 200 e não na de 300. Essa afirmação é feita através de uma pesquisa realizada que mostrou que os consumidores tendem a memorizar os preços da esquerda para a direita. Mas, empresas que querem imagem de preço alto não devem usar essa tática. Também são comuns no mercado preços terminados em '0' e '5', pois os consumidores memorizam com maior facilidade.

Quando a empresa está estabelecendo um preço pela primeira vez, ela deve decidir onde posicionar seu produto quanto à qualidade e preço. Kotler e Keller (2006) comentam que em alguns mercados podem existir até oito níveis de preço:

máximo, alto padrão, luxo, necessidades especiais, médio, facilidade/conveniência, imitações mais baratas e unicamente preço. Os autores orientam também que a empresa precisa considerar vários fatores para estabelecer sua política de determinação de preços, conforme os passos a seguir: seleção do objetivo da determinação de preços; determinação da demanda; estimativa de custos; análise de custos, preços e ofertas dos concorrentes; seleção de um método de determinação de preços;

### 3.1.2.1 Seleção do objetivo da determinação de preços

Os autores falam: “Quanto mais claros seus objetivos, mais fácil será determinar os preços.” (KOTLER e KELLER, 2006, p. 434). Os objetivos podem ser: sobrevivência, maximização do lucro atual, maximização da participação de mercado, desnatamento máximo do mercado ou liderança na qualidade do produto.

- a) **Sobrevivência:** neste caso a empresa, pressionada por muitos concorrentes, mudanças dos consumidores e outros fatores, mantém preços apenas que cubram os custos variáveis e alguns fixos. Porém, é um objetivo de curto prazo, pois para continuar a viver ela precisa agregar valor.
- b) **Maximização do lucro atual:** a empresa deverá ter conhecimento de sua demanda e custos, que são difíceis de estimar. Através dessa estimativa ligada a preços alternativos, a empresa escolhe o preço que vai maximizar o lucro corrente, o fluxo de caixa ou o retorno sobre o investimento (ROI). Nessa estratégia, a empresa pode ignorar o efeito de outras variáveis do mix de marketing, reações de concorrentes e limitações legais de preço.
- c) **Maximização da participação de mercado:** as empresas acreditam que ter um maior volume de vendas, terá custos unitários menores e maiores lucros no longo prazo, com isso estipulam o menor preço possível. Essa estratégia é conhecida como **determinação de preços de penetração de mercado** e deve ser usada sobre as seguintes condições: mercado sensível a preço, custos de produção e distribuição decrescentes e quando o preço baixo estimula a concorrência atual.
- d) **Desnatamento máximo do mercado:** é a estratégia na qual os preços começam altos e vão diminuindo com o tempo. Um exemplo de empresas que

costumam adotar essa estratégia são as de tecnologia que lançam, com frequência, novidades. O desnatamento de mercado é favorável quando: existe um número considerável de compradores, o custo unitário para produzir pequeno volume não é tão alto, o preço elevado não atrai mais concorrentes e esse preço alto trará imagem de qualidade ao produto.

- e) Liderança na qualidade do produto:** algumas empresas têm como objetivo ser líder em qualidade no mercado. São produtos e serviços com alto nível de qualidade, gosto e *status*, com preço alto. Ex: Victoria's Secret e BMW.

Os autores finalizam esse primeiro passo com a seguinte observação: “Quaisquer que sejam os objetivos específicos, as empresas que utilizam o preço como ferramenta estratégica lucrarão mais do que as que simplesmente deixam os custos ou o mercado determinar seus preços.” (KOTLER e KELLER, 2006, p. 434).

### 3.1.2.2 Determinação da demanda

Kotler e Keller (2006, p. 435) dizem: “Cada preço levará a um nível diferente de demanda e, portanto, terá um impacto diferente nos objetivos de marketing da empresa”. Eles comentam que normalmente quanto mais alto o preço, menor a demanda. Os níveis diferentes de demanda em relação ao preço são assim caracterizados por Kotler e Keller (2006):

- a) Sensibilidade a preço:** geralmente, os consumidores são menos sensíveis a preço de produtos que são muito caros ou que eles comprem com pouca frequência. Mas também são menos sensíveis quando esse preço representa apenas uma parte do custo total de obtenção, operação e manutenção do produto. As empresas precisam entender a sensibilidade de preço de seus clientes, pois ter como alvo somente clientes sensíveis a preço não é um bom negócio.
- b) Estimativas das curvas de demanda:** para medir suas curvas de demanda, as empresas utilizam métodos diferentes: **análise estatística de preços**, que é a quantidade vendida e outros fatores históricos; **experiência com preços**, que é diversificar os preços de várias formas para observar os resultados;

**levantamentos**, que serve para explorar quantas unidades os compradores comprariam a diferentes preços propostos.

- c) Elasticidade de preço da demanda:** quando a demanda não se altera com uma pequena mudança no preço, diz-se que ela é *inelástica*. Ao contrário, quando ela muda consideravelmente, é *elástica*. Se a demanda é mais elástica a empresa precisa considerar mais as necessidades dos clientes.

### 3.1.2.3 Estimativa de custos

As empresas, normalmente, pensam em cobrir seus custos e obter um retorno sobre seu esforço. “A empresa deseja cobrar um preço que cubra seu custo de produção, distribuição e venda do produto, incluindo um retorno justo por seu esforço e risco.” (KOTLER e KELLER, 2006, p. 437 e 438). Porém, nem sempre o preço determinado para cobrir os custos resultará em lucro, pois as empresas cometem alguns erros, chamados de ‘mitos’, de acordo com George E. Cressman, gerente de política de preços da Strategic Pricing Group, citado pelos autores. Os mitos são:

- 1) Estabelecer preços que cubram os custos totais nos trará lucros.** As empresas não pensam no valor que de fato proporcionam. Muitas consideram os serviços associados como incentivo de vendas e não como algo que deveriam cobrar.
- 2) Estabelecer preços que aumentem nossa participação de mercado nos trará lucros.** Participação de mercado é entrega de valor também, não apenas redução de custos.
- 3) Estabelecer preços que atendam às exigências dos clientes nos trará lucros.** Os clientes sempre exigirão mais descontos e concessões. Então o ideal é criar níveis diferentes de valor e opções de preços para diferentes segmentos de mercado e suas necessidades de valor.

### 3.1.2.4 Análise de custos, preços e ofertas dos concorrentes

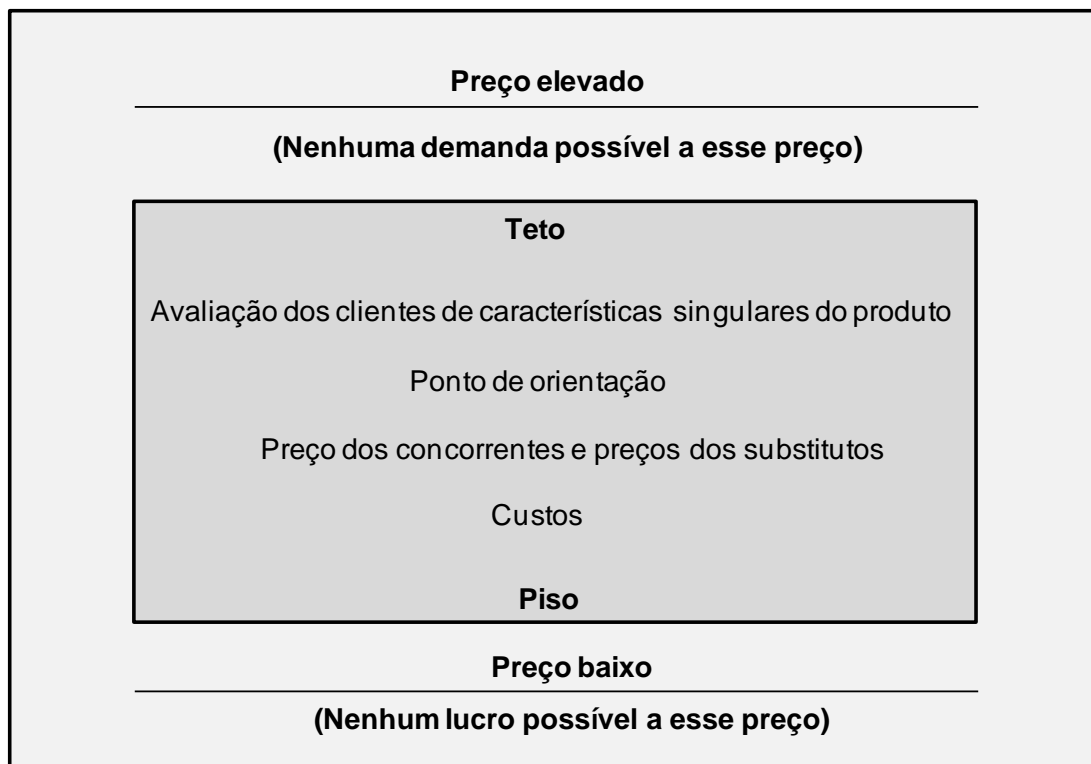
Nas estratégias de determinação de preço, é preciso ficar atento aos concorrentes. “A empresa deve analisar primeiro o preço do concorrente mais

próximo.” (KOTLER e KELLER, 2006, p. 440). Os autores falam que a empresa decide se irá cobrar mais, igual ou menos que o concorrente. É preciso levar em conta características oferecidas ou não pelos concorrentes e as oferecidas pela empresa.

### 3.1.2.5 Seleção de um método de determinação de preços

Kotler e Keller resumem, através da figura 3, as principais considerações para determinar o preço. Eles falam sobre os 3Cs, que envolve clientes, custo e concorrentes. “Os custos determinam o piso para o preço. Os preços dos concorrentes e o preço de substitutos oferecem um ponto de orientação. A avaliação de características singulares do produto estabelece o teto para o preço.” (KOTLER e KELLER, 2006, p. 440).

Figura 3 – O modelo dos 3Cs para a determinação de preços



Fonte: KOTLER e KELLER (2006, p. 441)

Kotler e Keller (2006) ensinam os métodos para determinar preços: preço de *markup*; preço de retorno-alvo; preço de valor percebido; determinação de preço com base no valor; determinação de preço por leilão.

### Preço de markup

É adicionar um **markup** padrão ao custo do produto. Os autores falam (2006, p. 441) falam:

Os markups sobre o custo costumam ser maiores em itens sazonais (para cobrir o risco de encalhe), itens especiais, itens com vendas mais lentas, itens com altos custos de armazenamento e de manuseio e itens de demanda inelástica, como medicamentos vendidos apenas com receita médica. (KOTLER e KELLER, 2006, p. 441)

Eles comentam ainda que usar essa técnica só funciona se esse preço com *markup* gerar o nível de vendas esperado. A fórmula para adicionar o *markup* é mostrada pelos autores, conforme figura 4 a seguir:

Figura 4 – Fórmula para aumentar o markup

$$\text{Custo unitário} = \text{custo variável} + \frac{\text{custo fixo}}{\text{unidades vendidas}} =$$

$$\text{Preço de markup} = \frac{\text{custo unitário}}{(1 - \text{retorno desejado sobre as vendas})} =$$

Fonte: KOTLER e KELLER (2006, p. 441)

Kotler e Keller ainda falam que apesar de não ser uma fórmula ideal, ela é bastante praticada pelas empresas, pois é mais fácil estimar os custos do que a demanda e também porque quando as empresas do setor usam essa técnica, os preços costumam ser parecidos.

Kotler e Keller completam:

Em terceiro lugar, muitas pessoas acham que a determinação de preços de markup é mais justa, tanto para os compradores como para os vendedores. As empresas não se aproveitam dos compradores quando a demanda se aquece, e os vendedores ganham um retorno justo sobre o investimento. (KOTLER e KELLER, 2006, p. 442)

### Preço de retorno-alvo

É um método usado por empresas que querem ter um retorno justo sobre seus investimentos. Aqui a empresa determina um preço que renderia sua taxa de ROI, conforme a fórmula apresentada pelos autores:

Figura 5 – Fórmula para determinar o retorno-alvo

$$\text{Preço de retorno-alvo} = \text{custo unitário} + \frac{\text{retorno desejado} \times \text{capital investido}}{\text{unidades vendidas}}$$

$$\text{Preço de markup} = \frac{\text{custo unitário}}{(1 - \text{retorno desejado sobre as vendas})} =$$

Fonte: KOTLER e KELLER (2006, p. 442)

Essa determinação de preços de retorno-alvo desconsidera alguns aspectos como a elasticidade de preço e os preços dos concorrentes.

### *Preço de valor percebido*

Muitas empresas estão utilizando este método de determinação de preços, que é baseado no valor percebido pelo cliente. Para isso as empresas devem entregar o valor que prometem e o cliente precisa perceber esse valor. Esse valor é percebido de diversas formas pelo consumidor: através da imagem que ele tem do desempenho do produto, de sua distribuição, qualidade de garantias, atendimento, entre outros.

Kotler e Keller orientam:

Além disso, cada cliente potencial confere um peso diferente a cada um desses elementos, o que nos leva a três grupos de compradores: *compradores orientados para preço*, *compradores orientados para valor* e *compradores fiéis*. As empresas precisam adotar estratégias diferentes para cada um desses grupos. Aos compradores orientados para preço, precisam oferecer produtos simples e serviços reduzidos. Para os compradores orientados para valor, devem inovar valores continuamente e reafirmar agressivamente seu valor. Para compradores fiéis, elas devem investir na

construção de relacionamentos e na proximidade com o cliente. (KOTLER e KELLER, 2006, p. 443)

O importante na determinação de preço de valor percebido é entregar mais valor que o concorrente e mostrar isso aos compradores.

#### *Determinação de preço com base no valor*

Neste caso, a empresa conquista clientes fiéis através de um preço relativamente baixo comparado à oferta que é de alta qualidade. Kotler e Keller (2006) falam que não significa apenas estabelecer preços mais baixos, é preciso redesenhar as operações da empresa para reduzir custos e poder baixar significativamente os preços.

#### *Determinação de preços por leilão*

Está se tornando bastante conhecido através da internet, dos sites de leilões eletrônicos que vendem de tudo. Normalmente essa técnica é usada para desovar estoques ou vender produtos de segunda mão.

#### 3.1.2.6 Seleção do preço final

Para chegar ao preço final, as empresas devem considerar outros fatores, conforme citam Kotler e Keller:

- a) **Influência de outros elementos do mix de marketing:** a empresa deve considerar a qualidade e a propaganda da marca com relação à concorrência.
- b) **Política de determinação de preços da empresa:** o preço deve ser coerente com as políticas de preço da empresa. O objetivo é que o pessoal de vendas trabalhe com preços que sejam razoáveis para os clientes, mas rentáveis para a empresa.

Geralmente as empresas não determinam um único preço, pois existem alguns fatores que fazem com que elas precisem adequá-lo.

Sobre isso, Kotler e Keller (2006) descrevem:

- a) **Preço geográfico:** é a determinação de preços diferentes para diferentes clientes, em diferentes locais.
- b) **Preço com descontos e concessões:** a empresa precisa tomar cuidado ao conceder descontos e fazer concessões aos consumidores, pois os lucros podem acabar aquém do planejado. As empresas costumam usar essa estratégia quando clientes pagam antecipado, quando compram em grandes volumes ou consomem fora de temporada.
- c) **Preço promocional:** é a determinação de preços para estimular compras antecipadas. Essa estratégia não tem muito efeito, pois os concorrentes copiam e acaba perdendo sua eficácia.
- d) **Preço discriminatório (ou diferenciado):** é quando a empresa vende um produto por dois ou mais preços, mas que não possui uma diferença proporcional de custos. Segundo os autores, existem três níveis de preço discriminatório: o vendedor cobra preço diferente de acordo com o grau de exigência de cada cliente; o vendedor pode cobrar menos de clientes que compram em maior volume; o vendedor cobra preço diferente de acordo com a classe de consumidores que pode ser 'preço por segmento de cliente', 'preço pela versão do produto', 'preço de imagem', 'preço por canal de distribuição', 'preço por localização' e 'preço por período'.

Baker fala sobre a perspectiva do cliente:

Primeiro, a noção de preço como um 'sacrifício' implica que o comprador deve renunciar algo. Nesse contexto, "o que deve ser renunciado inclui não somente preço monetário, mas também o tempo e o esforço que o comprador tem de investir". (MORRIS e MORRIS, 1990,p. 3, apud Baker, 2005 p. 248)

Baker também fala na sensibilidade ao preço e cita alguns itens a serem considerados quando for elaborar a estratégia de preço:

- a) **Disponibilidade de substitutos aceitáveis:** quanto menos produtos substitutos tiverem à disposição do consumidor, menor será sua sensibilidade ao preço de determinado produto.

- b) Conscientização de substitutos disponíveis:** os consumidores precisam estar conscientes de que estes substitutos realmente existem. E com a internet as pessoas estão cada vez mais informadas sobre os produtos disponíveis.
- c) Transparência dos preços:** se os preços estiverem estampados nos produtos, os consumidores ficam mais conscientes dos preços e isso vai causar um impacto positivo na sua sensibilidade ao preço.
- d) Frequência de compra:** quando estão diante de produtos que consomem com mais frequência, os consumidores são mais sensíveis ao preço. Ao contrário acontece quando consomem um produto com menor frequência, no qual estão mais dispostos a pagar um preço maior.
- e) Exclusividade do produto:** se o consumidor tem um produto que contenha características que são muito importantes para ele com relação ao produto oferecido pelo concorrente, sua sensibilidade ao preço será baixa. Estas características nem sempre serão físicas, poderão ser intangíveis, no caso de uma excelente prestação de serviço.
- f) Facilidade de comparação do produto:** principalmente nas compras industriais este é um fator bem importante. Se o produto for difícil de avaliar e comparar, o consumidor poderá ter certo grau de erro nessa compra e, por isso, acaba optando por fornecedores conhecidos, mesmo que pagando um valor um pouco maior.
- g) Importância da compra:** tem relação com a importância que o preço do produto representa. Se a compra for muito importante e tiver muito impacto na sua renda, cresce a sensibilidade ao preço. Quanto mais o consumidor gastar em termos absolutos, maior será seu ganho de redução de preço, portanto, ele irá pesquisar mais.
- h) Custo compartilhado:** é a proporção do preço total que o comprador vai pagar. Quanto menor for essa proporção, menor sua sensibilidade ao preço. Ex: reembolso de despesas de viagens de negócios.
- i) Custos de troca:** é o custo de o comprador trocar de um fornecedor para outro. Muitos consumidores estão acostumados a usar determinados produtos e, por isso, sua sensibilidade de preço é baixa, diante do alto custo da mudança.

- j) **Proporção do preço do produto no custo total:** também importante em mercados industriais, nos quais quanto maior for a sensibilidade de preço da demanda, mais sensível a preço será essa empresa ao comprar suprimentos. Dependerá da proporção do custo do produto final.
- k) **Considerações de estoque:** esta sensibilidade ao preço se aplica no curto prazo. Se os compradores puderem estocar para utilização futura e acharem que os preços futuros serão maiores, então a sensibilidade a curto-prazo será maior.
- l) **Preço como indicador de qualidade:** está relacionada à imagem do produto, cujo preço fica mais difícil de avaliar, então quanto mais os consumidores confiarem no produto, menor será sua sensibilidade ao preço.

Na opinião de Ridolfo Neto e Dias (2006, p. 75): “O que se recomenda é que sejam utilizadas alternativas táticas ou estratégicas do uso das demais ferramentas de marketing para enfrentar os ataques da concorrência, antes de se reduzirem os preços”.

Eles ainda dizem que o preço gera grandes conflitos, principalmente quando se trata de um sistema de distribuição grande. Para reduzir esses conflitos, Ridolfo Neto e Dias (2006), sugerem:

- a) Manter estável a política de preços e não dar tratamentos diferenciados para cada cliente, assim a empresa consegue respeito.
- b) Não ter muita distância entre o preço de lista e o preço líquido, pois espaços grandes, descontos, prazos de pagamentos diferentes, podem gerar os seguintes problemas: conflitos no canal, os riscos crescem na dependência de poucos clientes, o poder de barganha diminui e causa insegurança no comprador.

Las Casas (2006) fala sobre o ponto de equilíbrio, que é uma análise feita para saber quantas unidades precisam ser vendidas a preços diferentes a fim de se obter retorno dos custos totais, fixos e variáveis. O autor apresenta a fórmula e um exemplo:

Figura 6: Fórmula ponto de equilíbrio

$$\text{Pontos de equilíbrio} = \text{custos fixos/preço} - \text{custos variáveis}$$

Fonte: LAS CASAS (2006, p. 366)

Uma empresa com custo fixo de \$ 100.000, que venda o produto por \$ 10, com custo variável de \$ 6. Então, seu ponto de equilíbrio será:

$$PE = 100.000/10-6 = 25.000 \text{ unidades.}$$

Portanto, Las Casas (2006, p. 366) conclui: “Qualquer quantidade vendida acima deste número de unidades será lucro, enquanto abaixo, prejuízo”.

Las Casas (2006, p. 371) resume assim a questão do preço: “Adicionalmente, as empresas ajustam suas táticas mercadológicas na medida em que as variáveis incontrolláveis se alteram, e o preço é o elemento mais facilmente ajustável do composto mercadológico”.

Após ter conhecimento de todo o processo que envolve a determinação de preço, as empresas podem ter dimensão da importância deste item do composto de marketing para o seu negócio.

### 3.1.3 Estratégia de ponto de venda (ou distribuição)

Fazer chegar um produto ou serviço até seus consumidores finais é um procedimento que exige boas estratégias de distribuição. Existem muitas pessoas envolvidas no processo e que precisam trabalhar em sinergia para entregar este produto com sucesso.

Kotler e Keller (2006) falam das estratégias ‘push (pressão)’ e ‘pull (atração)’. Na primeira, a empresa usa o pessoal de vendas e a promoção direcionada ao revendedor. Este intermediário é induzido a promover o produto aos usuários finais, através da exposição e venda do produto em seu estabelecimento. “Essa estratégia é especialmente apropriada quando o grau de fidelidade à marca na categoria é baixo, quando a escolha da marca é feita na loja, quando o produto é comprado por impulso e quando seus benefícios são bem conhecidos.” (KOTLER e KELLER, 2006, p. 465). Na estratégia ‘pull’, a empresa fabricante usa a propaganda e promoção para atingir diretamente o consumidor final, para que ele peça o produto

ao intermediário. Os autores finalizam dizendo que esta estratégia é usada quando existe fidelidade à marca, quando as pessoas percebem diferenças entre as marcas.

As empresas menores, segundo Kotler e Keller (2006), não têm tanto problema ao decidir sobre os canais, mas sim convencer os intermediários a vender sua linha de produtos.

Os autores afirmam:

Uma empresa nova invariavelmente começa como uma operação local em um mercado limitado. Em geral, utiliza os intermediários já existentes. O número de intermediários em qualquer mercado local provavelmente será limitado: alguns representantes de vendas do fabricante, alguns atacadistas, diversos varejistas estabelecidos, algumas transportadoras e alguns armazéns. (KOTLER e KELLER, 2006, p. 465)

Quando a empresa já é mais bem sucedida, os canais de distribuição começam a ser mais bem estruturados. Kotler e Keller (2006) dão alguns exemplos como: montar filiais em novos mercados, utilizar canais diferentes em diferentes mercados. Nos menores, vender direto ao varejista e nos maiores através de distribuidores. Em parte do país pode utilizar franquias exclusivas, em outra parte pode usar todos os pontos de vendas que estão dispostos a comercializar o produto. A estratégia de distribuição vai variar conforme o local e suas oportunidades.

Os autores comentam que as empresas bem sucedidas estão diversificando seu número de canais. “A IBM usa sua força de vendas para atender contas grandes, telemarketing para atender contas médias, mala direta com um número de telefone interno para contas pequenas, varejistas para contas ainda maiores e a Internet para promoções e itens especiais.” (KOTLER e KELLER, 2006, p. 466)

As empresas devem estar atentas ao seu público-alvo, pois os consumidores têm necessidades diferentes quando vão comprar. Nunes e Cespedes (2003, p. 96-105, apud Kotler e Keller 2006) mostram que os consumidores se classificam em quatro categorias:

1. **Compradores habituais:** eles compram sempre nos mesmos lugares e da mesma maneira.
2. **Compradores que buscam alto valor:** pesquisam os canais antes de comprar e optam pelo menor preço possível.

3. **Compradores que apreciam variedade:** também coletam informações, usam serviços personalizados e compram em seu canal preferido, sem se importar tanto com o preço.
4. **Compradores com alto envolvimento:** coletam as informações em todos os canais, compram no de menor preço, mas também aproveitam o suporte personalizado.

Os autores complementam: “Um mesmo consumidor pode decidir usar canais diferentes para diferentes funções ao efetuar uma compra. Ele pode examinar um catálogo antes de ir à loja ou fazer um test-drive em uma concessionária antes de comprar um carro na Internet.” (KOTLER e KELLER, 2006, p. 467)

Kotler e Keller dizem que a empresa precisa se preocupar em atender seu mercado-alvo. Eles chamam isso de **planejamento da cadeia de demanda**, que é planejar seu canal de distribuição com o objetivo de atender e oferecer soluções aos seus consumidores.

Os autores sugerem:

Uma visão ainda mais ampla coloca a empresa no centro de uma **rede de valor** – um sistema de parcerias e alianças que a empresa cria para produzir, aumentar e entregar suas ofertas. Uma rede de valor inclui os fornecedores da empresa e os fornecedores desses fornecedores, os clientes imediatos da empresa e os consumidores finais desses clientes. A rede de valor inclui relações valiosas com terceiros, como pesquisadores acadêmicos e agências governamentais regulamentadoras. (KOTLER e KELLER, 2006, p. 467)

Existem algumas vantagens que as empresas têm em utilizar intermediários: o fabricante pode não ter recursos financeiros para comercializar os produtos diretamente, tendo seus canais a empresa pode investir mais no próprio negócio e obter mais lucros e, em certos casos, a comercialização direta não é viável. “Por meio de seus contatos, experiência, especialização e escala de operação, os intermediários normalmente oferecem à empresa mais do que ela pode conseguir trabalhando sozinha.” (KOTLER e KELLER, 2006, p. 468).

Através do quadro 1, os autores mostram quais são as funções dos membros do canal.

### Quadro 1 – Funções dos membros do canal

- Reunir informação sobre clientes atuais e potenciais, concorrentes, outros participantes e forças do ambiente de marketing.
- Desenvolver e disseminar mensagens persuasivas para estimular a compra.
- Entrar em acordo sobre preço e outras condições para que se possa realizar a transferência de propriedade ou posse.
- Formalizar os pedidos com os fabricantes.
- Levantar os recursos para financiar estoques em diferentes níveis no canal de marketing.
- Assumir riscos relacionados à operação do canal.
- Fornecer condições para a armazenagem e a movimentação de produtos físicos.
- Fornecer condições de pagamento das faturas dos compradores por meio de bancos e outras instituições financeiras.
- Supervisionar a transferência real de propriedade de uma organização ou pessoa para outra organização ou pessoa.

Fonte: KOTLER e KELLER (2006, p. 469)

Um canal de distribuição possui um determinado número de níveis, de acordo com a necessidade do fabricante e do consumidor. Kotler e Keller (2006) falam dos seguintes níveis de canal: **canal de nível zero** (ou canal de marketing direto), que é o fabricante vendendo direto ao consumidor final; **canal de um nível**, que possui apenas um intermediário de vendas; **canal de dois níveis**, com dois intermediários e assim por diante, podendo chegar até seis níveis.

Ao falar sobre a distribuição de produtos intangíveis, os autores dizem: “O conceito de canais de marketing não está limitado à distribuição de mercadorias físicas. Os prestadores de serviços e de ideias também enfrentam o problema de fazer com que sua produção esteja disponível e acessível às populações-alvo.” (KOTLER e KELLER, 2006, p. 472)

As empresas, então, precisam montar sua estratégia de distribuição, sobre a qual os autores falam: “As empresas podem escolher dentre uma grande variedade de canais para chegar aos clientes – desde a força de vendas até

representantes, distribuidores, revendedores, mala direta, telemarketing e Internet. Cada canal tem seus pontos fortes e fracos.” (KOTLER e KELLER, 2006, p. 474)

Existem três estratégias que dentre as quais as empresas podem escolher: distribuição exclusiva, distribuição seletiva e distribuição intensiva, que são assim descritas por Kotler e Keller (2006):

- 1) **Distribuição exclusiva:** aqui existe uma limitação de intermediários e é usada quando a empresa produtora quer manter controle sobre o nível de serviço oferecido pelos revendedores. Com uma distribuição exclusiva, através de uma relação mais estreita, a empresa consegue mais dedicação nas vendas.
- 2) **Distribuição seletiva:** a empresa define alguns intermediários que queiram comercializar seu produto, no caso de produtos específicos. Assim, a empresa consegue ter uma boa cobertura de mercado, com custos menores do que na distribuição intensiva.
- 3) **Distribuição intensiva:** é quando a empresa coloca seus produtos ou serviços no maior número de locais possível, como é o caso de produtos como cigarros e salgadinhos. Porém este tipo de distribuição pode causar grande competição entre os varejistas e uma guerra de preço ruim para a lucratividade.

Ao avaliar as opções de canais, as empresas, primeiro, precisam ver o que vai gerar mais vendas, se é a força de vendas da empresa ou um representante de vendas. A maioria dos gerentes de marketing acha que a força de vendas da empresa é melhor, pois está concentrada nos produtos daquela empresa, muitos clientes preferem negociar direto, essa força de vendas é bem treinada, entre outros fatores.

Kotler e Keller falam sobre a outra escolha:

Entretanto, o representante de vendas também poderia vender mais. Primeiramente, ele conta com uma equipe de 30 vendedores, não de apenas 10. Segundo, a força de vendas do representante pode ser tão agressiva quanto uma força de vendas diretas, dependendo da comissão oferecida. Terceiro, alguns clientes preferem lidar com representantes de diversos fabricantes a tratar com vendedores de cada empresa separadamente. Quarto, o representante já tem muitos contatos e conhece bem o mercado, enquanto a força de vendas da empresa precisaria começar do zero. (KOTLER e KELLER, 2006, p. 479)

A empresa estima os custos de venda que, de acordo com os autores (2006), para incluir um representante de vendas os custos fixos são menores do que montar o escritório de vendas próprio. Mas, os custos com os representantes crescem mais rápido, pois eles recebem maiores comissões do que a equipe de vendas da empresa.

Nenhum canal de marketing vai ser sempre eficaz por todo o ciclo de vida do produto, já que essa estrutura tende a mudar com o tempo. “A mudança pode envolver o acréscimo ou a retirada de membros específicos do canal, o acréscimo ou a retirada de canais específicos de mercado ou o desenvolvimento de uma maneira totalmente nova de vender mercadorias.” (KOTLER e KELLER, 2006, p. 482).

Las Casas (2006, p. 310) também fala sobre a importância dos canais: “O que se deduz é que, como cada intermediário torna-se especialista em sua atividade, ganha eficiência e maiores condições de atuação de forma mais profissional.” O autor continua seu pensamento dizendo que, com isso, espera-se que os custos reduziram com esses intermediários. Mas muitos deles são considerados atravessadores, pois não agregam nada ao canal e ainda aumentam os custos.

Empresas que têm um programa de marketing bem elaborado, segundo Las Casas (2006), acabam motivando mais o intermediário, pois torna a venda dele mais fácil, bem como quando a empresa oferece incentivos monetários. Ou seja, esse cuidado que os fornecedores têm com seus intermediários são muitos importantes.

Quanto à escolha dos canais, Las Casas (2006) fala dos aspectos que influenciam nessa decisão que são:

- a) Potencial de vendas do mercado:** é preciso avaliar o potencial de vendas e os hábitos de consumo desse mercado. Consumidores têm hábitos diferentes em determinados mercados e, com isso, a empresa precisa definir o canal mais adequado para o consumo de seu produto.
- b) Tipo de produto:** alguns produtos devem ser distribuídos diretamente, como é o caso de produtos com alta complexidade técnica. Já os produtos de menor complexidade serão distribuídos de forma mais intensa. Assim como

produtos perecíveis que precisam de canais mais curtos e os menos que podem utilizar um canal mais longo.

- c) Fatores ambientais:** se existe recessão no mercado, as empresas acabam reduzindo os canais e se existe muita concorrência elas podem escolher uma nova forma de distribuição.
- d) Aspectos financeiros e de controle:** a empresa deve fazer uma avaliação de custo-benefício para verificar se vale mais à pena a distribuição direta ou o uso de intermediários.

Las Casas também fala sobre os tipos de distribuição intensiva, seletiva e exclusiva:

Ao selecionar os canais de distribuição, as empresas devem considerar diferentes aspectos para que seja coerente com o plano de marketing. Neste sentido, uma empresa que pretende vender um produto de luxo, por exemplo, vai dar preferência a canais exclusivos ou seletivos, ao passo que uma empresa que vende filmes para máquinas fotográficas vai preferir vender em grandes quantidades e, portanto, usar uma distribuição intensiva. (LAS CASAS, 2006, p. 317)

Além da escolha de canais, a empresa precisa se preocupar com o processo de distribuição física de seus produtos “Para isso, irão determinar questões como processamento de pedidos, depósito, gerenciamento de estoques e transporte.” (LAS CASAS, 2006, p. 326).

- **Processamento de pedido:** inicia quando o vendedor fecha um pedido e a empresa começa o processo. Quanto mais a empresa for eficiente, maior a satisfação do cliente. Por isso, as empresas hoje estão usando sistemas interligados que processa as informações com maior rapidez.
- **Depósitos (centros de distribuição):** é o local onde os produtos são estocados para futuras vendas. Portanto, estes locais devem estar localizados de forma estratégica. Existem depósitos próprios e alugados.
- **Estoques:** o estoque precisa ser controlado para não faltar mercadorias para entrega, como também para que não sobre mercadorias demais. Precisa haver equilíbrio entre a produção e a demanda.

- **Transportes:** os transportes devem proteger o produto e serem rápidos. Cada produto exigirá um tipo de transporte diferente, sendo que os utilizados no Brasil são: trem, avião, caminhão, embarcações e dutos.

Ridolfo Neto e Dias (2006, p. 61) falam no perfil qualitativo do sistema, que é uma decisão sobre quem a empresa quer como representante. Todos sabem que os consumidores comprarão sempre do mesmo revendedor caso eles se compatibilizem e quanto maior o investimento do posicionamento do produto, mais cuidado a empresa deve ter ao selecionar seus revendedores.

Portanto, a distribuição é mais um elemento do mix de marketing que precisa ser trabalhado de forma estratégica pelas empresas que almejam o sucesso.

### 3.1.4 Estratégia de promoção (ou comunicação)

As empresas precisam se comunicar com os consumidores, afim de que eles tenham interesse em comprar seus produtos ou serviços. Existem diversas formas de se comunicar com o público-alvo, então cada empresa deve montar a melhor estratégia de comunicação de acordo com o seu negócio e objetivos.

Kotler e Keller comentam:

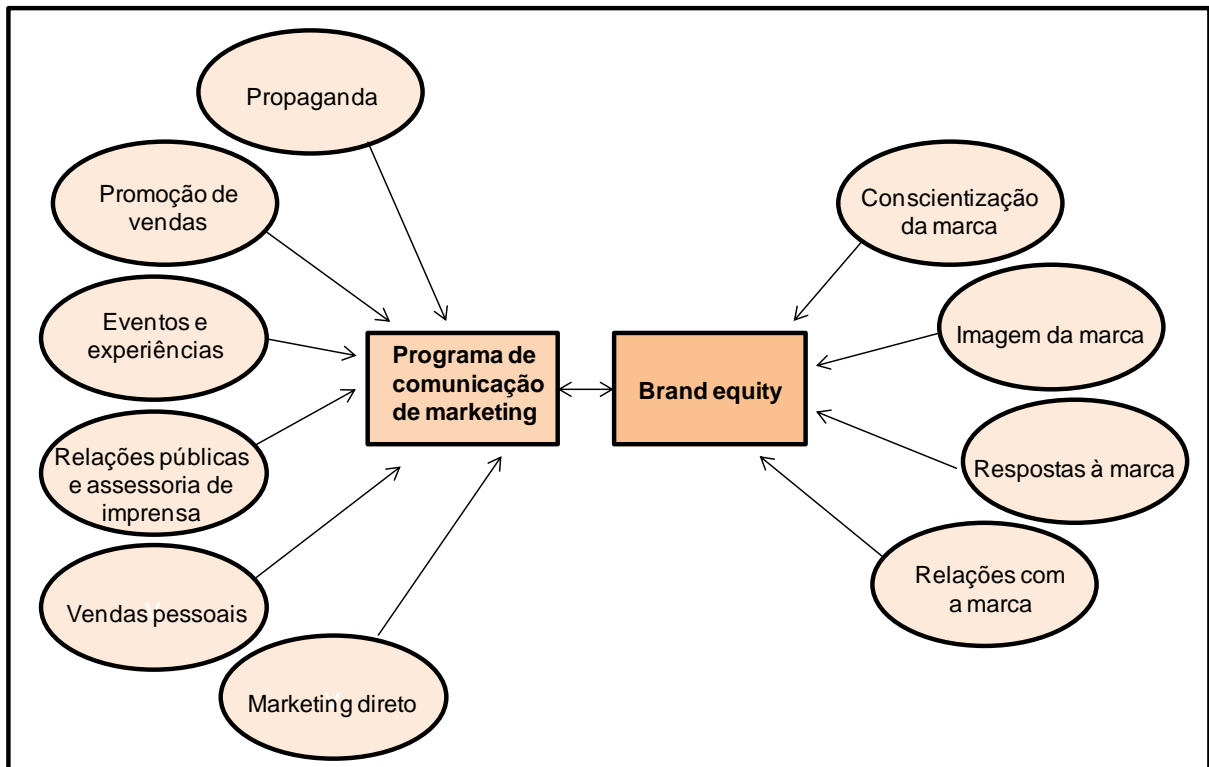
A comunicação de marketing colabora de diversas formas com os consumidores. Eles podem conhecer ou ver como e por que um produto é usado, por qual tipo de pessoa, quando e onde; podem receber informações sobre quem o fabrica e o que a empresa e a marca representam e, ainda, podem receber um incentivo ou recompensa pela experimentação ou uso. A comunicação de marketing permite às empresas conectar suas marcas a outras pessoas, lugares, eventos, marcas, sensações e objetos. (KOTLER e KELLER, 2006, p. 532)

Os autores continuam seu pensamento falando sobre o conceito de *'brand equity'*, que será formado através do posicionamento da marca na memória do consumidor, criando uma imagem de marca. Para isso, a empresa pode utilizar diversas plataformas de comunicação.

A comunicação da empresa vai além dessas plataformas específicas. O estilo e o preço do produto, a cor e a forma da embalagem, a roupa e o comportamento do vendedor, a decoração do local, a identidade visual da empresa – tudo comunica algo aos compradores. (KOTLER e KELLER, 2006, p. 533)

Através da figura 7, os autores mostram como a comunicação de marketing constrói o *brand equity*.

Figura 7 – Integração da comunicação de marketing com a construção do *brand equity*



Fonte: KOTLER e KELLER (2006, p. 534)

Utilizando essas ferramentas, a empresa cria conscientização da marca, transmite a imagem correta da marca para estimular pensamentos positivos sobre ela e, com isso, consegue uma conexão forte com seu consumidor.

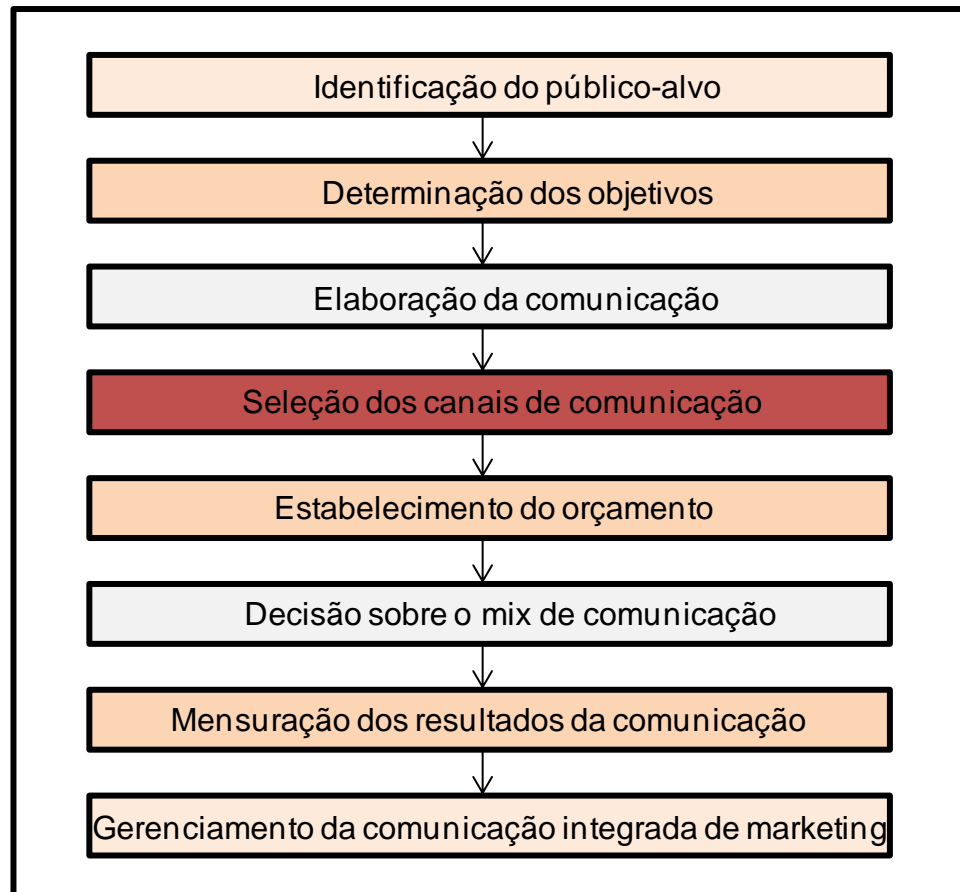
Kotler e Keller alertam:

No entanto, as atividades de comunicação de marketing devem estar integradas a fim de transmitir uma mensagem coerente e um posicionamento estratégico. O ponto de partida do planejamento da comunicação de marketing é levantar todas as interações potenciais que os clientes no mercado-alvo possam ter com a marca e a empresa. (KOTLER e KELLER, 2006, p. 535)

Dessa forma, o profissional de marketing deve avaliar as melhores opções de comunicação com seu público, pois assim estará usando com maior eficácia os recursos da empresa.

Para desenvolver uma comunicação eficaz, os autores sugerem as etapas que os profissionais podem seguir, através da figura 8:

Figura 8 – Etapas no desenvolvimento de uma comunicação eficaz



Fonte: KOTLER e KELLER (2006, p. 534)

O **público-alvo** precisa ser estabelecido: “O processo deve ser iniciado tendo-se em mente um público-alvo bem definido: possíveis compradores dos produtos da empresa, usuários atuais, pessoas que decidem ou influenciam; indivíduos, grupos, públicos específicos ou o público em geral.” (KOTLER e KELLER, 2006, p. 538)

Os **objetivos de comunicação**, segundo Kotler e Keller (2006, apud Rossister e Percy, 1997) podem ser: necessidade da categoria, que seria estabelecer uma categoria para satisfazer necessidades atuais; conscientização da marca, para que os consumidores reconheçam a marca dentro de uma categoria;

atitude em relação à marca, para que o consumidor reconheça a capacidade da marca em atender necessidades e intenção de compra da marca, que é realizar uma ação para que o consumidor efetive a compra.

Sobre a **elaboração da comunicação**, Kotler e Keller (2006, p. 541) comentam: “O processo de elaboração da comunicação para que se obtenha a resposta desejada requer a solução de três problemas: o que dizer (estratégia de mensagem), como dizer (estratégia criativa) e quem dizer (fonte da mensagem)”.

Na **seleção dos canais de comunicação** existem os pessoais e não pessoais, de acordo com os autores (2006). Os canais pessoais são quando existem duas ou mais pessoas que se comunicam diretamente uma com a outra, seja pessoalmente ou através de telefone, email ou outras fontes. Eles permitem maior aproximação e dedicação ao consumidor. Os canais de comunicação não pessoais incluem a mídia, a promoção de vendas, eventos e experiências, e relações públicas.

O **estabelecimento do orçamento** é uma das partes mais complexas para os profissionais. Kotler e Keller (2006) sugerem quatro formas de definir o orçamento: 1) Método dos recursos disponíveis – é quando a empresa define a verba de acordo com o que acha que pode gastar; 2) Método da porcentagem das vendas – as empresas determinam os gastos através de uma porcentagem das vendas ou do preço de venda; 3) Método da paridade com a concorrência – as empresas se baseiam nos orçamentos da concorrência para definir os seus, pois acreditam que representa um consenso do setor; 4) Método de objetivos e tarefas – os profissionais baseiam seu orçamento de acordo com objetivos a serem alcançados e as tarefas que precisam ser realizadas para atingi-los.

Nas **decisões sobre o mix de comunicação de marketing** as empresas terão que distribuir o orçamento entre as opções de comunicação. Conforme Kotler e Keller (2006) existem seis principais: propaganda, promoção de vendas, relações públicas e assessoria de imprensa, eventos e experiências, força de vendas e marketing direto. “As empresas precisam considerar diversos fatores no desenvolvimento do mix de comunicação: o tipo de mercado do produto, a disposição do consumidor em fazer uma compra e o estágio do ciclo de vida do produto.” (KOTLER e KELLER, 2006, p. 554)

Certamente que as empresas precisam fazer a **mensuração dos resultados da comunicação**.

Kotler e Keller falam:

Em busca de objetividade, os comunicadores tentam traduzir as produções em resultados intermediários, como alcance e frequência, índices de lembrança e reconhecimento, mudanças de persuasão e cálculos de custo por milhar. Em última análise, são as medidas de mudanças de comportamento que vão dizer se o esforço valeu a pena ou não. (KOTLER e KELLER, 2006, p. 555)

Os profissionais, após colocar em prática seu plano de comunicação, devem fazer perguntas ao seu público-alvo como: lembram-se da mensagem, quantas vezes a viram, o que eles sentiram, que detalhes chamaram a atenção?

O **gerenciamento da comunicação integrada de marketing** é quando o profissional valoriza um plano abrangente e combina os diferentes meios de comunicação, através de mensagens integradas com coesão. Infelizmente muitas empresas só confiam em uma ou duas formas de comunicação, mesmo diante de novos meios que surgem como opção. “É preciso adotar uma ‘visão 360 graus’ do consumidor para compreender plenamente todas as diferentes formas pelas quais a comunicação pode influenciar seu comportamento cotidiano.” (KOTLER e KELLER, 2006, p. 556).

Baker faz a seguinte observação:

Marketing e, a propósito, comunicações de marketing estão sendo reconsiderados pelas grandes corporações com o intuito de determinar os valores que derivam da adoção de seus princípios. Na verdade, a própria natureza desses princípios está sendo questionada e reavaliada para determinar sua relevância no que diz respeito aos desafios que estão sendo enfrentados pelas empresas no início do novo milênio. (BAKER, 2005, p. 280 e 281)

O autor (2005) continua sua análise dizendo que o ‘novo marketing’ faz com que as empresas se aproximem dos consumidores e entendam suas necessidades e desejos. Assim, também é importante que as empresas reavaliem as ferramentas de comunicação usadas para se comunicar com eles.

Baker também fala sobre a importância da comunicação integrada de marketing: “A dimensão importante dessa definição é o reconhecimento da necessidade de um plano *abrangente* que considere os aspectos estratégicos de cada uma das ferramentas de comunicações de marketing de uma maneira holística, em vez de desenvolvê-los como elementos isolados.” (BAKER, 2005, p. 282)

Paralelo a isso, segundo o autor (2005), a empresa precisa se comunicar de forma coerente, para que todas as formas de comunicação com seu consumidor seja a propaganda, promoção de vendas e todas as outras, estejam falando a mesma coisa. Caso contrário, pode criar dissonância e deixar o consumidor confuso sobre o que essa empresa está querendo dizer.

Os profissionais de marketing estão tendo que repensar as estratégias de comunicações de marketing, pois muitos fatores estão causando impacto. Segundo Baker (2005), esses fatores são:

- 1) **Sobrecarga de informações:** cada vez mais as pessoas são bombardeadas com grande quantidade de informações. Com isso, boa parte dessas informações é filtrada e descartada. É preciso algo que desperte muito a atenção.
- 2) **Consumidor perspicaz:** os consumidores se tornaram mais inteligentes e exigentes, então a mensagem passada pelas empresas precisa transmitir credibilidade para gerar interesse nesse novo consumidor.
- 3) **Uma contradição:** os consumidores passaram a dar maior importância em valores perceptuais do que nos factuais. Eles constroem um conjunto de valores que associam à marca. Eles se baseiam em experiência pessoal ou nas experiências de outras pessoas. No entanto, para esses consumidores a informação é menos relevante do que suas próprias visões.
- 4) **Mudanças na composição da família:** as famílias estão menores e há aumento no número de divórcios. Isso resulta em famílias com pais solteiros o que, por sua vez, muda a necessidade dessas pessoas e os profissionais de marketing precisam estar atentos para reagir a essas mudanças.
- 5) **O envelhecimento da população:** como a expectativa de vida aumentou, principalmente nos países desenvolvidos, existe uma população mais velha e, com isso, mudança de valores, necessidades e desejos.
- 6) **O imperativo verde:** muitos consumidores têm se preocupado com o impacto ambiental gerado pelos produtos, então não basta apenas garantia de que o produto funcione, eles precisam também contribuir para o meio ambiente.

- 7) A mudança da face da mídia e o crescimento da programação dirigida:** com um maior número de canais de mídia, é possível criar mensagens dirigidas a um público específico. Como os consumidores têm menos tempo, a tendência é que eles se tornem seletivos quanto às mídias.
- 8) O crescimento do marketing global:** as diferenças nacionais e culturais estão diminuindo, então as empresas estão padronizando o marketing em diferentes mercados. Tem-se como exemplo o McDonald's, onde o M grande é usado para todos os idiomas e perfeitamente entendido.
- 9) Comunicações não verbais:** a comunicação visual das propagandas tem demonstrado maior importância do que as palavras utilizadas.
- 10) Rapidez do acesso à informação:** o crescimento da tecnologia é o responsável por essa agilidade no acesso às informações. É preciso cuidado por parte dos profissionais, pois qualquer informação negativa sobre um produto ou serviço vai ter exposição rápida na mídia.

Las Casas (2006, p. 381) fala sobre o desafio de defender a imagem de uma empresa ou de uma marca após sofrer algum fato negativo: “A melhor maneira de recuperar a imagem é fazer um trabalho sério e investir em comunicação de marketing.” O autor segue seu texto dando o exemplo da empresa McDonald's que sofreu ataques de críticos, mas vem contornando a situação através de campanha de marketing para recuperar a força da marca.

Os profissionais de marketing contam com algumas ferramentas de comunicação para compor suas estratégias. Elas podem ser divididas em: comunicação de massa e comunicação pessoal.

#### 3.1.4.1 Comunicação de massa

A comunicação de massa, segundo Kotler e Keller (2006), compreende a ‘propaganda’, a ‘promoção de vendas’, ‘eventos e experiências’, ‘relações públicas’ e ‘assessoria de imprensa’.

##### 3.1.4.1.1 Propaganda

“Propaganda é qualquer forma paga de apresentação não pessoal e promocional de idéias, bens ou serviços por um patrocinador identificado.” (KOTLER e KELLER, 2006, p. 566).

Os autores comentam que, nas pequenas empresas, a propaganda é responsabilidade do departamento de marketing ou de vendas que trabalha em conjunto com uma agência de propaganda. Nas empresas maiores, elas formam seu próprio departamento de propaganda.

As empresas precisam determinar seus objetivos de propaganda e, segundo Kotler e Keller (2006), eles devem estar pautados sobre decisões que foram tomadas sobre o mercado-alvo, o posicionamento da marca e o programa de marketing. Os objetivos da propaganda podem ter o propósito de: **informar, persuadir, lembrar ou reforçar.**

Os autores comentam:

O objetivo da propaganda deve surgir de uma análise completa da situação atual do mercado. Se a classe do produto estiver madura, a empresa for líder de mercado e o uso da marca for baixo, o objetivo adequado seria estimular mais o uso. Se a classe do produto for nova, a empresa não for líder de mercado, mas a marca for superior à líder, então o objetivo adequado seria convencer o mercado de que a marca é superior. (KOTLER e KELLER, 2006, p. 567)

Além dos objetivos, tem-se também que determinar um orçamento para a propaganda. Kotler e Keller (2006) falam que, atualmente, a propaganda ainda é tratada como despesa. Eles consideram cinco fatores importantes na decisão sobre a verba da propaganda: **estágio no ciclo de vida do produto** (produtos novos requerem grandes orçamento), **participação de mercado e base de consumidores** (marca com maior participação exige menos verba), **concorrência e saturação de comunicação** (muitos concorrentes exige da empresa grandes investimentos para se tornar conhecida), **frequência da propaganda** (é preciso repetir a propaganda várias vezes para passar a mensagem e isso aumenta o orçamento necessário) e o **grau de substituição do produto** (produtos sem muita diferenciação ou genéricos precisam de muita propaganda para se diferenciar como, por exemplo, a cerveja e refrigerantes).

Os autores falam também sobre o desenvolvimento da campanha de propaganda, que precisa de uma estratégia de mensagem ou posicionamento e uma

estratégia de criatividade. “Logo, o desenvolvimento de uma campanha de propaganda eficaz é uma arte e uma ciência.” (KOTLER e KELLER, 2006, p. 568).

Desenvolvida a campanha, o profissional de marketing utilizará veículos de propaganda para passar sua mensagem. Entre eles, estão:

- 1) **Anúncios em TV:** a televisão atinge um amplo número de consumidores e, portanto, é considerado o meio mais poderoso de propaganda. No entanto, é um meio com alto custo de produção e veiculação.
- 2) **Anúncios impressos:** nas revistas e jornais é possível apresentar informações detalhadas sobre um produto ou sobre a empresa. Por outro lado, não possuem a mesma dinâmica da propaganda transmitida na TV. Por isso, elementos como o formato, a cor e imagem são importantes para gerar impacto nesses meios.
- 3) **Anúncios em rádio:** esse meio é bastante penetrante, pois muitos ouvem rádio. Tem como características a flexibilidade, o direcionamento de público bem definido em cada estação e os anúncios geralmente são baratos para produzir e veicular.

Os profissionais de marketing precisam definir que mídias vão utilizar para a veiculação de sua propaganda. “Nessa fase, é preciso tomar decisões sobre a cobertura, a frequência e o impacto; escolher entre os principais tipos de mídia; selecionar os veículos de comunicação específicos, decidir quanto ao timing da mídia e à sua distribuição geográfica.” (KOTLER e KELLER, 2006, p. 572). Para tomar essas decisões os profissionais consideram alguns fatores como: os hábitos de mídia do público-alvo, as características do produto, as características da mensagem e o custo.

Os autores falam também em outras formas de propaganda, como as **propagandas externas**, que compreendem: **outdoors**, **espaços públicos**, **merchandising** e **pontos-de-venda**. “Os profissionais de marketing estão utilizando anúncios externos criativos e inusitados para atrair a atenção dos consumidores.” (KOTLER e KELLER, 2006, p. 576). Isso é explicado pelo fato de que é mais fácil atingir eles em outros ambientes, como lazer, trabalho e no momento da compra. Esses locais de propaganda precisam usar mensagens curtas, simples e diretas.

Sobre o **merchandising**, os autores (2006, p. 576) comentam: “Utilizado primeiramente no cinema, o merchandising hoje está em todos os tipos de programa de TV.” O valor a ser pago vai depender da quantidade e da natureza da exposição. Os profissionais de marketing devem encontrar formas criativas de divulgar um produto ou marca durante as transmissões.

Os profissionais deverão fazer uma avaliação da eficácia da propaganda com relação ao efeito da comunicação e o efeito sobre as vendas.

Sobre propaganda, Las Casas (2006, p. 380) fala: “É a que recebe a maior verba orçamentária entre todas as mídias e pode atingir vários receptores ao mesmo tempo, em nível regional e nacional.” Ele ainda comenta que, no Brasil, os termos propaganda e publicidade têm o mesmo significado.

Las Casas fala sobre o tipo de propaganda:

A propaganda pode ser de vários tipos. **Propaganda de produtos** é aquela que se refere à divulgação dos produtos ou marcas de uma empresa. O objetivo principal é o de vender ou conseguir imagem favorável do produto junto à sociedade. **Propagandas institucionais** visam promover uma empresa, uma ideia, um pensamento. (LAS CASAS, 2006, p. 388)

Baker (2005, p. 297) alerta: “Uma leitura superficial dessa definição de “propaganda” pode suscitar a preocupação de que ela ignora a, por assim dizer, “nova mídia” ou “mídia interativa”, hoje disponível para os anunciantes: em outras palavras, a Internet, a World Wide Web e a telefonia sem fio.” Com isso, ele fala na mídia propaganda através de um conceito que abrange também qualquer organização de detenha direito de vender tempo e espaço nessas novas mídias, não apenas considerando a imprensa, televisão, rádio e cinema.

Kotler (2004, p. 137) chama a atenção para a qualidade da propaganda: “De fato, se os anúncios de uma empresa não forem diferentes ou melhores que os anúncios dos concorrentes, o aconselhável é que ela gaste seu dinheiro em outras ferramentas de comunicação de marketing, como relações públicas, promoção de vendas ou marketing direto.”

Os autores Ridolfo Neto e Dias (2006, p. 65) opinam: “A propaganda é uma parte importante do corpo do negócio. Mas não é a sua alma. A alma do negócio é o marketing bem-feito, resumido, transformado e operacionalizado por um plano de marketing correto.”

### 3.1.4.1.2 Promoção de Vendas

“Enquanto a propaganda oferece uma *razão* para comprar, a promoção de vendas oferece um incentivo.” (KOTLER e KELLER, 2006, p. 566). É uma forma mais rápida de estimular a compra. Entre as ações usadas estão: amostras, cupons, descontos, brindes, prêmios, amostra grátis, feiras e convenções, concurso entre vendedores, programas de fidelidade, entre outras.

As empresas estão vendo a promoção de vendas como um meio bastante eficaz e , segundo os autores (2006), os profissionais estão se qualificando para utilizar essa ferramenta. Em algumas empresas, ela já possui um maior investimento do que o destinado à propaganda. É preciso certo cuidado ao dar demasiada importância à promoção de vendas e menos à propaganda, pois esta última é responsável por construir a imagem da marca e a fidelidade do consumidor.

Normalmente, segundo Kotler e Keller (2006), os objetivos da promoção de vendas no caso dos consumidores são: incentivo às compras em maiores quantidades, a experimentação do produto por não usuários e atrair usuários instáveis dos concorrentes. No caso do varejo, os objetivos são: persuadir o varejista a comprar novos itens, estimular compras fora de época, construir fidelidade e conquistar novos pontos de varejo. Para o pessoal da área de vendas: apoio a um novo produto, incentivar uma maior prospecção de vendas e estimular vendas fora de época.

Sobre a seleção das ferramentas de promoção Kotler e Keller (2006, p. 586) comentam: “O planejador de promoções deve levar em conta o tipo de mercado, os objetivos da promoção de vendas, as condições de competitividade e a eficácia em termos de custo de cada ferramenta”.

Las Casas (2006, p. 381) comenta: “Em princípio, qualquer esforço adicional, fora da propaganda e da venda pessoal, é considerado promoção de vendas e caracteriza-se por um incentivo de prazo limitado e complementar a outra forma de comunicação”.

No Brasil, segundo Las Casas, as verbas promocionais estão aumentando e junto com o *merchandising* estão conquistando o cliente no ponto-de-venda. Ele comenta que a propaganda e a promoção de vendas têm maior importância para a comunicação de produtos de massa e a venda pessoal e promoção de vendas para produtos industriais.

Las Casas (2006) cita as principais promoções que são feitas com os consumidores: preços promocionais, amostras, prêmio e vale-brindes, cupons, concursos e jogos, exposição e feiras, recompensas pela preferência, promoções cruzadas, garantias, promoções vinculadas, descontos especiais, desfile de modas, *shows*, semanas especiais, exposições, aniversários, liquidação, entre outras.

Baker fala que a promoção de vendas, há tempos atrás, era vista como promoção de preço baixo, sem considerar uma promoção de valor agregado. O autor (2005, p. 325) diz: “A realidade é que a promoção de vendas precisa ser entendida pelo que ela é – um conjunto de ferramentas diversificado e versátil, no qual a maioria das ferramentas enfatiza a criatividade em vez da simples economia”.

O autor (2005) fala sobre um fato importante na promoção de vendas, quando comenta que enquanto a propaganda é comunicação de uma via, a promoção de vendas pode criar diálogo. Através de concursos, promoções de mala-direta e outras é possível coletar informações sobre os consumidores.

Porém, a promoção de vendas tem seu lado negativo, pois pode causar guerra de preços, resgate fraudulento de cupons, erros de impressão, dissonância de qualidade, entre outros. “Uma regra de ouro do gerenciamento de promoções é que a utilização excessiva de qualquer técnica prejudica a sua eficácia.” (BAKER, 2005, p. 339).

Ridolfo Neto e Dias (2006, p. 68) falam: “Nos bens de consumo em geral, convive-se com a sazonalidade do bem, com eventos de datas relevantes (dias das mães, Natal etc) e que devem levar o fabricante à montagem do seu *calendário promocional*, que pode ser um importante elemento de geração de vantagem competitiva”.

Kotler diz:

A maioria dos anúncios não gera vendas rapidamente. Os anúncios trabalham mais com a mente das pessoas que com seu comportamento – esse é o território da promoção de vendas. O cliente ouve falar em uma liquidação, uma oferta de dois pelo preço de um, um brinde ou uma chance de ganhar algo. Nesses casos, ele age. (KOTLER, 2004, p. 140)

Kotler (2004) também fala sobre o fato de a promoção prejudicar algumas marcas. Um exemplo citado é o da empresa Procter & Gamble, que fazia ‘preços baixos todos os dias’, mas abriu mão dessa estratégia, pois ela estava diminuindo o valor da marca e gerando oscilações na produção.

#### 3.1.4.1.3 *Eventos e Experiências*

“Ao se tornar parte de um momento especial e mais relevante na vida pessoal dos consumidores, os eventos podem ampliar e aprofundar o relacionamento da empresa com o mercado-alvo.” (KOTLER e KELLER, 2006, p. 590). Grandes empresas têm usado disso para estarem presentes em momentos importantes do seu público-alvo, como exemplo, a Coca-Cola, que criou ‘espaços dos adolescentes’. Os autores ainda comentam que marcas menores tem uma tendência maior de investir nesse meio de comunicação, que pode se tornar menos caro que as mídias tradicionais.

Os principais objetivos que a empresa tem ao adotar a estratégia de eventos, segundo Kotler e Keller (2006), são: criar identificação com um mercado-alvo, aumentar a conscientização do nome da empresa, criar ou reforçar as percepções do consumidor quanto a associações com a imagem da marca, aperfeiçoar a imagem corporativa, criar experiências e provocar sensações, expressar compromisso com a comunidade, entreter clientes e funcionários principais e permitir oportunidades de divulgação ou promoções.

Kotler e Keller (2006) dizem que, ao mesmo tempo em que muitos consumidores valorizam os eventos, já que através da verba é possível sua realização, alguns consumidores podem não gostar tanto do caráter comercial que ele possui. Por isso, é muito importante que os profissionais de marketing estejam atentos ao definir essa estratégia para a empresa.

De acordo com os autores (2006), ao usar essa forma de comunicação, é preciso: escolher entre as oportunidades de eventos (deve ser estratégico), criar programas de patrocínio (é preciso identificar-se no evento de diversas maneiras, como faixas, prêmios, propaganda) e avaliar essas atividades (através da exposição potencial da marca e exposição relatada pelos consumidores).

#### 3.1.4.1.4 *Relações Públicas*

“A empresa precisa se relacionar de maneira construtiva não só com consumidores, fornecedores e revendedores, mas também com um grande número de públicos interessados”. (KOTLER e KELLER, 2006, p. 593). Esse público é qualquer grupo com interesse potencial na empresa e a atividade de relações

públicas (RP) possui vários programas para promover e proteger a imagem de uma empresa.

Os profissionais de RP, então, desempenham as seguintes funções: relações com a imprensa, publicidade do produto, comunicação corporativa, *lobby* (negociação com autoridades) e aconselhamento (orientação à administração quanto a problemas e imagem da empresa).

Kotler e Keller (2006, p. 593) comentam: “Essa atividade é eficiente também na cobertura de comunidades locais e no alcance de grupos específicos.” No entanto, os profissionais de marketing ainda precisam ter mais habilidade nessa atividade. Um grande exemplo citado é a Gillette, na qual cada gerente de marca deve ter um orçamento para a atividade de RP e, se não usar, precisa justificar.

É importante salientar que essa atividade não paga pela divulgação, apenas paga seus profissionais envolvidos na produção de notícias e fatos relevantes. E, de acordo com Kotler e Keller (2006), especialistas afirmam que os consumidores são mais influenciados por mensagens editoriais do que pela propaganda.

As principais ferramentas de RP é a utilização de: publicações, eventos, patrocínios, notícias, apresentações, prestações de serviço de interesse público e, para isso, precisam de uma identidade visual. A mensagem divulgada deve transmitir muita credibilidade e muitos objetivos podem estar envolvidos quando se utiliza a atividade de relações públicas, segundo Kotler e Keller (2006).

Assim como na propaganda, os profissionais de RP precisam definir os melhores veículos para passar sua mensagem e precisam avaliar os resultados. Mas, Kotler e Keller (2006, p. 595) afirmam: “A contribuição da atividade de RP de marketing para os resultados financeiros é difícil de avaliar, já que ela é empregada em conjunto com outras ferramentas promocionais”. Os autores dizem que as formas mais comuns de avaliar são: o número de exposições, a conscientização, a compreensão ou mudança de atitude e a contribuição para as vendas.

Las Casas (2006, p. 398) conceitua: “Relações Públicas, como o próprio nome sugere, são as relações com os diversos públicos de uma empresa. É a administração destes relacionamentos com o objetivo de causar uma imagem favorável da empresa para maior eficiência”. Portanto, a empresa deve se preocupar não apenas com fornecedores, mas com distribuidores, associações de classe, autoridades, entre outros.

O autor (2006) cita como principais funções do profissional de RP: palestras, notícias, eventos especiais e marketing social, cultural e esportivo. Dessa forma, o RP se preocupa com todas as atividades que envolvem a imagem da empresa.

#### 3.1.4.2 Comunicação Pessoal: marketing direto e vendas pessoais

Na comunicação de marketing existem meios de se chegar de forma mais pessoal e direta ao público-alvo, que é por meio das ferramentas de marketing direto e vendas pessoais. “Personalizar a comunicação – dizer e fazer a coisa certa, na hora certa e para a pessoa certa – é essencial.” (KOTLER e KELLER, 2006, p. 606).

##### 3.1.4.2.1 *Marketing Direto*

De acordo com Kotler e Keller (2006), marketing direto são canais utilizados para chegar ao consumidor sem intermediários. Eles citam os meios como mala direta, catálogos, telemarketing, TV interativa, sites e telefones, entre outros. É um meio considerado rápido para se chegar até o consumidor.

O marketing direto possui suas vantagens, uma vez que as pessoas estão com menos tempo, muitas pessoas reclamam do atendimento nas lojas e existem problemas de estacionamento.

Os autores escrevem:

O marketing direto traz muitas vantagens aos clientes. A compra em casa é divertida, conveniente e prática. Economiza tempo e apresenta uma variedade maior de produtos. Os clientes podem fazer comparações entre os itens, analisando catálogos eletrônicos e procurando os serviços de compras on-line. Podem ainda comprar bens para si e para outros. E os clientes empresariais se beneficiam ao tomar conhecimento de produtos e serviços disponíveis sem gastar tempo com visitas de vendedores. (KOTLER e KELLER, 2006, p. 608)

Com o marketing direto é possível criar relacionamentos com clientes, através da personalização da mensagem e também porque ele é enviado para um grupo específico de consumidores. Outro fato positivo é que esta estratégia é menos visível para a concorrência, ao contrário dos meios de massa.

Por outro lado, Kotler e Keller (2006) comentam que alguns clientes se irritam com constantes apelos do marketing direto e, dependendo da forma que é feito, consideram uma invasão de privacidade. Os profissionais de marketing devem ficar atentos a isso para saber utilizar esta ferramenta da melhor forma.

O marketing da **mala direta** é quando um material (entre eles: carta, folheto, folder) é enviado diretamente para um endereço a um público específico. Ela permite selecionar o mercado, personalizar informação e mensurar as respostas, dependendo do seu objetivo. Pode ser usado o correio, o fax, o email.

Entre os objetivos da empresa ao utilizar o marketing direto, de acordo com Kotler e Keller (2006), estão: o pedido do cliente (através da sua resposta), conquistar clientes potenciais de peso, criar relacionamento com clientes, informá-los sobre as ofertas e reforçar decisões de compra.

A empresa precisa selecionar seus clientes para utilizar o marketing direto e ela faz isso considerando os hábitos de compra deles, como também usam critérios de idade, sexo, renda, escolaridade e compras anteriores pelo correio. Segundo os autores (2006), existe também a seleção de clientes de acordo com o estilo de vida como, por exemplo, os aficionados por computador, por cozinha, etc.

O marketing de **catálogo** é feito através do envio de materiais com todo conteúdo da linha de produtos e pode ser impresso como também em CD, vídeo ou on-line. Os autores comentam:

O sucesso desse negócio depende da capacidade da empresa de gerenciar suas listas de clientes com o máximo de cuidado, evitando duplicações e os maus pagadores; de controlar seu estoque atentamente; de oferecer mercadoria de qualidade para receber poucas devoluções; e de criar uma imagem diferenciada. (KOTLER e KELLER, 2006, p. 612)

O **telemarketing** é o uso de telefone para atrair clientes, entrar em contato com os clientes atuais e conhecer o grau de satisfação. Então, os *call centers* são usados tanto pra fazer quanto para receber ligações. “Cada vez mais, o telemarketing é usado tanto por empresas que atendem ao mercado organizacional como por aquelas que atendem ao mercado de consumo.” (KOTLER e KELLER, 2006, p. 613).

Existe uma recente forma de marketing direto que é o **marketing interativo**, que é quando a empresa usa meios eletrônicos. Essa forma possibilita uma maior interação e individualização. Kotler e Keller (2006, p. 615) informam: “As

empresas podem comprar espaço publicitário em sites relacionados com suas ofertas, assim como publicar anúncios a partir de palavras-chave utilizadas em sites de busca como o Google.” No marketing interativo a empresa usa alguns meios como: site da empresa, banners em sites, patrocínios, email, entre outros.

Baker (2005, p. 405), ao se referir sobre o marketing direto opina: *“Qualquer empresa que usar propaganda de resposta direta, on-line ou offline, e mantiver um banco de dados de clientes está usando marketing direto”*.

O autor (2005) comenta que o marketing direto se concentra no que o cliente faz e essas informações serão usadas para prever seu comportamento no futuro. Baker mostra que um marketing direto bem sucedido leva em consideração:

- a) Escolha do alvo:** é decidir que público receberá a mensagem e selecionar a mídia.
- b) Interação:** são os estímulos que os profissionais do marketing vão criar para ter uma resposta do cliente-alvo. Ela está, segundo o autor, no coração do marketing direto.
- c) Controle:** é gerenciar o marketing direto, definindo os objetivos, fazer orçamentos, avaliar os resultados, no qual os resultados do passado darão suporte às ações do futuro.
- d) Continuidade:** é uma forma de reter os clientes, fazer vendas cruzadas de outros produtos, mantendo-os atualizados.

#### 3.1.4.2.2 Vendas Pessoais

A visita aos clientes, conhecida por vendas, é uma das formas mais antigas de marketing direto. Kotler e Keller escrevem:

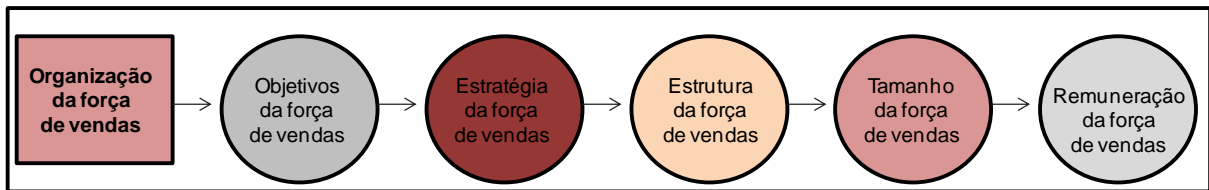
Atualmente, a maioria das empresas do mercado organizacional baseia-se em uma força de vendas profissional, que identifica clientes potenciais, transforma-os em clientes potenciais e expande o negócio; ou elas contratam representantes ou agentes dos fabricantes para conduzir a tarefa de venda direta. (KOTLER e KELLER, 2006, p. 618)

Conforme os autores (2006) comentam, ninguém questiona a importância das vendas, porém as empresas estão se tornando sensíveis a elas, devido aos

custos que vem crescendo, como os salários, comissões, bonificações, despesas de viagens e benefícios.

O profissional de vendas é aquele que faz o elo entre a empresa e clientes e que consegue informações relevantes dos clientes para o dia-a-dia da empresa. Através da figura 9 abaixo, os Kotler e Keller mostram como se dá a organização de uma força de vendas.

Figura 9 – Organização de uma força de vendas



Fonte: KOTLER e KELLER (2006, p. 619)

Os autores comentam que, antes, o único papel do vendedor era vender, vender e vender. Mas os tempos são outros, agora eles precisam entender o problema do cliente e apresentar uma solução. “Para manter o foco no mercado, os profissionais de vendas devem saber como analisar dados de vendas, medir o potencial do mercado, reunir inteligência de mercado e desenvolver estratégias de marketing.” (KOTLER e KELLER, 2006, p. 619).

Sobre a estrutura da força de vendas, Kotler e Keller (2006, p. 620) indicam: “Se a empresa vende uma linha de produtos para usuários finais espalhados por muitos lugares, será melhor estruturar a força de vendas por território. Se ela vende produtos diversificados para muitos tipos de clientes, será preferível estruturá-la por produto ou mercado”.

Vendedores são profissionais caros, mas representam muito para a empresa. A empresa deve levar em conta uma quantia fixa, a quantia variável, ajuda de custo e benefícios. “Para atrair vendedores de alta qualidade, a empresa precisa criar um pacote de remuneração atraente. Vendedores gostam de ter renda regular, recompensas extras por desempenho acima da média e retribuição justa por experiência e tempo de casa.” (KOTLER e KELLER, 2006, p. 620).

Esses profissionais, conforme Kotler e Keller (2006) precisam ser treinados, supervisionados e motivados, então a empresa deve investir na sua qualificação.

Ridolfo Neto e Dias (2006) falam:

O *nível de serviços* que os fornecedores podem (e devem) oferecer aos seus clientes é fator decisivo hoje em dia, no momento da decisão de compra. Pode ser (e isso deve sempre ser tentado) uma vantagem competitiva bastante relevante. E a área de vendas está intensamente relacionada com o nível de serviços oferecidos e prestados. (RIDOLFO NETO e DIAS, 2006, p. 69)

Quanto à estrutura da força de vendas, Ridolfo Neto e Dias (2006) destacam as formas mais comuns que são: **por produto** (quando há produtos distintos e destinados a públicos distintos), **por território** (as linhas de produtos são destinadas ao mesmo segmento), **por cliente** (quando o perfil dos clientes é muito diferente, como, por exemplo, seu porte) ou **mista** (quando for necessário unir as formas anteriores).

A atividade de vendas é considerada um processo e, de acordo com Las Casas (2006), este processo inclui: procura e avaliação dos clientes, abordagem, apresentação, tratamento de objeções, fechamento e pós-venda.

Las Casas afirma:

A atividade de vendas existe praticamente em todas as organizações. De uma forma ou de outra, há necessidade de gerar lucros ou qualquer outra forma de retorno. O início de qualquer atividade gera despesas e custos. A venda pessoal é uma importante forma de comunicação para gerar receita para a empresa. Por isso, todo o investimento em formar uma boa equipe de vendas é justificado. (LAS CASAS, 2006, p. 429)

O autor (2006, p. 380) ainda opina: “A venda pessoal é uma das mais eficazes formas de comunicação, pois ocorre frente a frente na relação entre vendedor e comprador.” Em algumas atividades ela pode ser um instrumento mais importante do que os outros meios de comunicação. O autor lembra-nos que é fácil de perceber como o departamento de vendas tem posição importante dentro de uma empresa.

#### 3.1.4.3 Comunicação on-line

A comunicação *on-line* vem crescendo de forma bastante rápida e, assim como nas demais formas de comunicação, os profissionais devem levar em conta alguns fatores ao definir essa estratégia para a empresa. Kotler e Keller (2006, p.

616) comentam: “A empresa deve decidir que recursos de propaganda na Internet apresentam a melhor relação custo benefício para atingir seus objetivos de marketing”.

Kotler e Keller citam algumas formas de propaganda na internet, como: **banners** (caixas retangulares com texto e /ou imagem), **patrocínio** (as empresas patrocinam conteúdos especiais em sites de notícias), **microsite** (site pequeno usado em sites de outras empresas), **anúncios relacionados à busca** (quando o usuário pesquisa algo no site do Google, por exemplo, são listados produtos e serviços ao lado dos resultados da busca). Os autores (2006, p. 617) dizem: “A propaganda na Web está apresentando um crescimento de dois dígitos. Os custos são razoáveis, se comparados com outros meios publicitários”.

Kotler e Keller também falam da propaganda por **email**:

Se a empresa faz uma campanha correta por email, ela pode não só construir relacionamentos com os clientes, como também realizar lucros adicionais, tudo por um a fração do custo de uma campanha por mala direta. A Microsoft, por exemplo, gastava aproximadamente 70 milhões de dólares por ano em campanhas desse tipo. Agora, envia 20 milhões de e-mails por mês, com uma economia significativa em relação às campanhas baseadas em papel. (KOTLER E KELLER, 2006, p. 617)

Ainda Kotler e Keller falam sobre a dificuldade que as empresas têm em aumentar o uso do *e-commerce* pelo público, pois os clientes precisam confiar na segurança das transações pela Internet.

Las Casas comenta que o *e-commerce* vem se destacando entre as formas mais utilizadas. O autor fala: “Muitos produtos são comercializados utilizando este canal, além do que a Internet ganha fôlego cada vez maior como forma de distribuição. As empresas, após um período de aprendizagem, passaram a ter melhor desempenho encontrando o caminho dos lucros”. (LAS CASAS, 2006, p. 335)

Las Casas define o marketing *on-line* como um conjunto de transações eletrônicas, nas quais estão envolvidos o uso de email, e envio de pedidos via EDI (troca eletrônica de dados), o uso da Internet, entre outras. No caso do *e-commerce*, trata-se de algo mais amplo, pois inclui todas as transações comerciais de uma empresa.

Essa forma de comunicação também requer uma integração com o planejamento geral de marketing da empresa, assim como as demais formas de comunicação. Ou seja, uma deve complementar a outra.

Las Casas fala sobre outras duas formas de comunicação *on-line* que são: a **intranet** (conexões internas à empresa) e a **extranet** (conexões da empresa com fornecedores, por exemplo).

O marketing on-line vem crescendo dessa forma devido a algumas vantagens que ele proporciona. De acordo com Las Casas (2006), entre os benefícios estão: o conforto, a rapidez, custos mais baixos, informações, relacionamento mais próximo e a possibilidade de coletar informações mais detalhadas.

Por outro lado, algumas empresas ainda precisam saber conduzir seus negócios on-line. Las Casas cita alguns erros cometidos por muitas empresas, como: falta de coordenação, falta de conhecimento do mercado, falta de plano para promover na Web, não ter critérios para saber se os objetivos foram cumpridos, *design* inadequado para este meio, entre outros.

Sobre a internet e os negócios, Catalini et. tal comentam:

A internet está mudando a maneira como as pessoas trabalham, se relacionam em fazer negócios. Mais: está alterando a forma pela qual as pessoas se relacionam com empresas, como empresas se relacionam entre si e até como o governo se relaciona com a sociedade. (CATALINI et.tal, 2006, p. 15)

Catalini et. tal (2006) falam sobre os principais modelos de negócios na internet e citam: **B2C** (*business-to-consumer*), que são os negócios feitos entre empresas e consumidores finais. Ex: Amazon; **B2B** (*business-to-business*), que é o relacionamento e vendas entre empresas, nem que seja apenas através de email e **C2C** (*consumer-to-consumer*), que são os negócios realizados entre consumidores finais. Ex: Mercado Livre.

O negócio na internet requer que os profissionais de marketing fiquem atentos ao comportamento do consumidor neste meio de comunicação. Catalini et. tal (2006) citam alguns perfis:

- 1) **Adotantes iniciais:** são aqueles mais otimistas com a tecnologia, com maior renda e que compram mais pela internet. São os primeiros a aderir à

tecnologia. Os adotantes iniciais são divididos em: acelerados (motivados pela carreira, compram por conveniência), seguidores da nova era (motivados pelas necessidades da família) e ratos de mouse (são motivados pela diversão, então compram CDs, livros, filmes).

- 2) **Seguidores cautelosos:** faz parte da maior fatia do mercado. Eles reúnem otimistas com a tecnologia, mas com baixo poder aquisitivo e também os pessimistas com a tecnologia, mas com alto poder aquisitivo.
- 3) **Retardatários:** é o grupo formado por pessoas com pouco poder aquisitivo e ainda pessimista com relação à internet. No Brasil, este número é bastante alto.

Existem muitos benefícios ao utilizar a ferramenta de comunicação online. Sobre isso, Cataline et. tal falam:

Podemos obter receitas diretas, a partir de vendas eletrônicas, venda de publicidade ou receitas de intermediação de transações, entre outras; economias de custo, como redução de despesas de viagens e outros gastos, maior alcance do mercado sem presença física; e também benefícios intangíveis, como o melhor relacionamento com os clientes, fornecimento de informações mais completas sobre produtos e a prestação de serviços de apoio. (CATALINI et.tal, 2006, p. 141)

Os autores comentam ainda que mesmo sendo complexo, esse processo precisa prever custos e analisar os benefícios, assim como precisa de uma avaliação e controle contínuos.

Cataline et. tal (2006, p. 151) concluem: “A internet trouxe enormes mudanças para a sociedade. Mais ainda: é quase impossível prever as muitas que estão por vir”. Dessa forma, os profissionais de marketing precisam acompanhar as novidades e continuar estudando este meio para utilizá-lo da melhor forma no negócio das empresas.

## 4 MERCADO

Toda empresa, seja ela uma empresa pequena, média ou grande, precisa conhecer bem seu mercado de atuação e ficar atenta às mudanças que vem ocorrendo.

Hooley, Saunders e Piercy (2005, p. 173) definem: “Um **mercado** é o conjunto de todos os compradores atuais e potenciais de um produto ou serviço.” Os autores dizem que compradores em potencial possuem três características: interesse, renda e acesso.

Hooley, Saunders e Piercy ressaltam:

Em mercados cada vez mais exigentes, abarrotados e competitivos, é indispensável ser orientado ao mercado. No entanto, isso não pressupõe operações de marketing excessivamente sofisticadas nem complexos departamentos de marketing. Aproximar-se mais do cliente, compreender suas necessidades e demandas, além de administrar os recursos, os ativos e as capacidades da empresa, de forma a entregar algo de valor superior é o que importa. (HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2005, p. 81)

Kotler (2004, p. 53) afirma: “Oportunidades não faltam, e profissionais de marketing alertas conseguem percebê-las”. O autor comenta que onde existir uma necessidade no mercado, vai haver uma oportunidade.

O autor (2004) define oportunidade como uma necessidade e interesse do comprador que ainda não foi atendida e que dá à empresa oportunidade de lucros. Sobre isso Kotler fala:

A *atratividade* da oportunidade de mercado depende de vários fatores: número de compradores potenciais, seu poder aquisitivo, a intensidade de sua disposição para a compra e assim por diante. Existe uma oportunidade de marketing quando o profissional de marketing identifica um grupo de tamanho significativo cujas necessidades não estão sendo atendidas. (KOTLER, 2004, p. 55)

Kotler cita o exemplo da empresa McDonald's, que notou que as pessoas queriam um serviço de alimentação rápido, com baixo custo e com sabor. Nenhuma empresa oferecia isso antes deles.

Para Kotler (2004) três situações são fontes de oportunidades no mercado: oferecer algo escasso, oferecer de forma nova ou melhor que o concorrente, oferecer um novo produto. Mas é necessário certo cuidado, pois não

basta encontrar uma oportunidade no mercado, é preciso ser capaz de transformar essa oportunidade em algo comerciável e com sucesso.

Las Casas (2006, p. 107) fala sobre a influência das variáveis do ambiente de marketing: “As variáveis ambientais podem ser vistas como um oceano, onde as empresas, analogamente às embarcações, devem adaptar-se para atingir os seus objetivos.” Dependendo do nível de estudo e conhecimento da empresa, essas variáveis podem ser imprevisíveis ou não.

O autor comenta também: “A informação é uma ferramenta estratégica para muitas empresas. Pela constatação da necessidade de se estar conectado no mercado, passou-se a desenvolver novas técnicas que auxiliam a coleta e a captação de dados.” (LAS CASAS, 2006, p. 108). O profissional deve perceber os vários sinais que existem de oportunidades e ameaças.

Las Casas observa:

Um estrategista, portanto, adapta suas ofertas à medida que o mercado vai mudando e apresentando novos desafios. Mudar o detalhe é uma necessidade, pois a concorrência sempre está apresentando produtos ou serviços semelhantes e a mudança do detalhe permite a continuação da vantagem competitiva. (LAS CASAS, 2006, p. 109)

Portanto, toda empresa, de tempos em tempos, deve fazer uma análise desses ambientes a fim de encontrar novas oportunidades para o seu negócio e amenizar ou excluir possíveis ameaças.

#### 4.1 AMBIENTES DE MARKETING

Como visto anteriormente, a análise de mercado consiste em estudar e conhecer o mercado em que se está e nele existem algumas variáveis que o influenciam.

Kotler e Keller afirmam:

Para criar o clima de entendimento e inspiração necessário ao processo de tomada de decisão de marketing, as empresas devem possuir informações abrangentes e atualizadas sobre as tendências macroambientais e os efeitos microambientais específicos a seu negócio. Os profissionais de marketing holístico reconhecem que o ambiente de marketing apresenta constantemente novas oportunidades e ameaças e entendem a importância do monitoramento desse ambiente e da adaptação contínua dele. (KOTLER e KELLER, 2006, p. 70)

Todas as empresas precisam de muitas informações e são elas que norteiam as ações dos profissionais de marketing.

Kotler e Keller comentam:

Em uma empresa, a responsabilidade maior de identificar mudanças significativas no mercado é dos profissionais de marketing. Mais do que qualquer outro grupo, são eles que devem rastrear tendências e buscar oportunidades. Embora todo gerente em uma organização precise observar o ambiente externo, os profissionais de marketing têm duas vantagens: usam métodos consistentes para coletar informações e passam mais tempo interagindo com clientes e observando a concorrência. (KOTLER e KELLER, 2006, p. 70)

Algumas empresas possuem sistemas de informações de marketing que fornecem dados detalhados sobre necessidades, preferências e comportamento dos consumidores. “Entretanto, em muitas empresas, falta sofisticação em relação às informações. Em muitas delas, não há um departamento de pesquisa de marketing”. (KOTLER e KELLER, 2006, p. 71).

Kotler e Keller (2006) orientam que toda empresa deve ter um SIM (Sistema de Informações de Marketing) para poder organizar e manter um fluxo constante de informações. Esse sistema contará com **registros internos da empresa** (são informações sobre pedidos, vendas, preços, custos, estoque, contas a receber a pagar, entre outras), **atividades de inteligência de marketing** (são procedimentos e fontes usados para obter informações sobre eventos no ambiente de marketing) e **pesquisa de marketing** (é a coleta de informações sobre alguma situação específica de marketing enfrentada pela empresa).

Através das informações é possível que as empresas façam a análise do micro e do macroambientes de marketing. O **microambiente** é composto pela empresa, consumidor, concorrente, fornecedor e intermediários, enquanto que o **macroambiente** é composto pelas forças: demográfica, econômica, natural, tecnológica, político-legal e sociocultural.

Com relação à **empresa**, Hooley, Saunders e Piercy comentam:

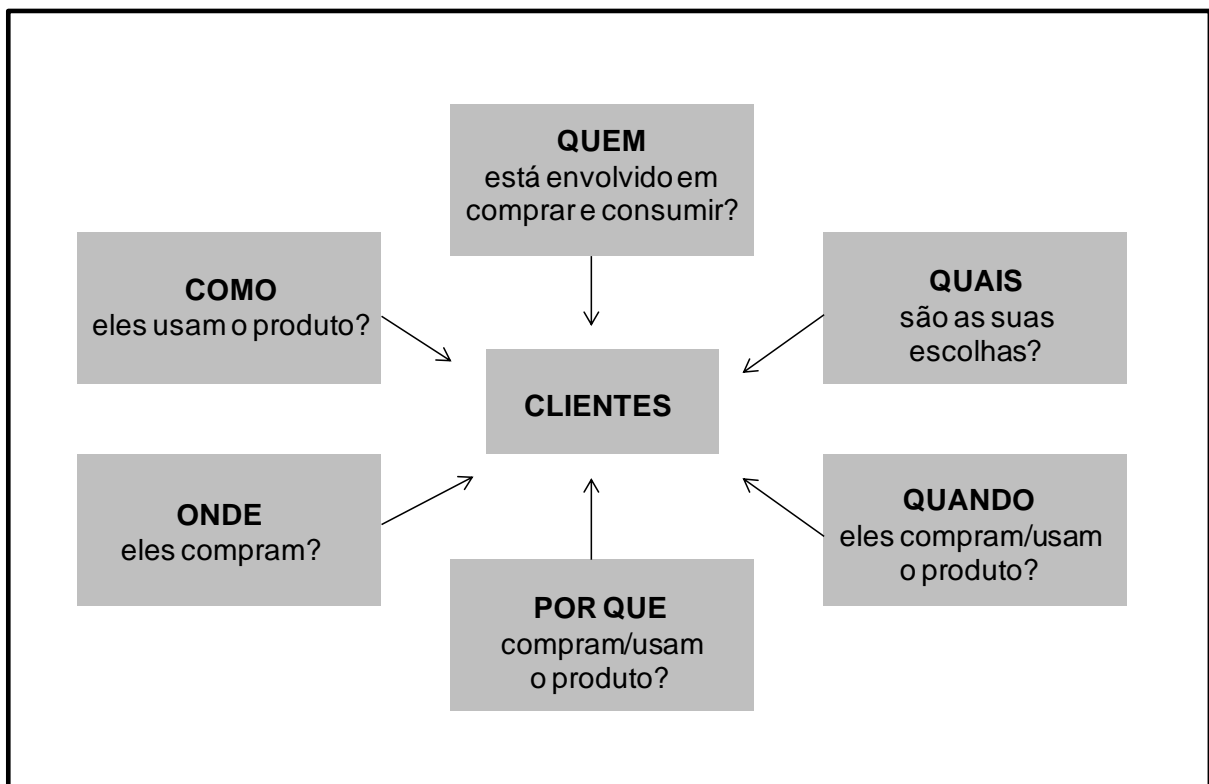
A identificação realista das diversas opções de estratégia de marketing para uma organização somente pode ser empreendida dentro do contexto dos recursos daquela organização (seus ativos, capacidades e competências), embora devêssemos reconhecer tantos os recursos existentes quanto os potenciais. (HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2005, p. 103)

Os autores acreditam que quando se avalia as capacidades de uma empresa, o importante é buscar por pontos de diferenciação e vantagem competitiva em áreas e atividades valorizadas pelos clientes, e não apenas buscar pela eficiência operacional. “Uma verdadeira vantagem sustentável provém da maneira pela qual os vários recursos se encaixam, criando uma base única de recursos para uma estratégia competitiva única.” (HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2005, p. 106)

Hooley, Saunders e Piercy (2005, p. 130) simplificam: “Em um nível básico, cada organização precisa compreender suas competências essenciais e sua base de recursos. Essas são as habilidades e os processos específicos nos quais a empresa se sobressai e que podem produzir a próxima geração de produtos ou serviços”.

Sobre o **consumidor ou cliente**, Hooley, Saunders e Piercy mostram através da figura 10 o que a empresa precisa saber sobre ele.

Figura 10 – Compreendendo os clientes – as perguntas-chave



Fonte: HOOLEY, SAUNDERS E PIERCY (2005, p. 135)

Conhecendo bem os consumidores, fica mais fácil para o profissional de marketing elaborar estratégias para atingi-los de forma eficaz.

Kotler e Keller comentam:

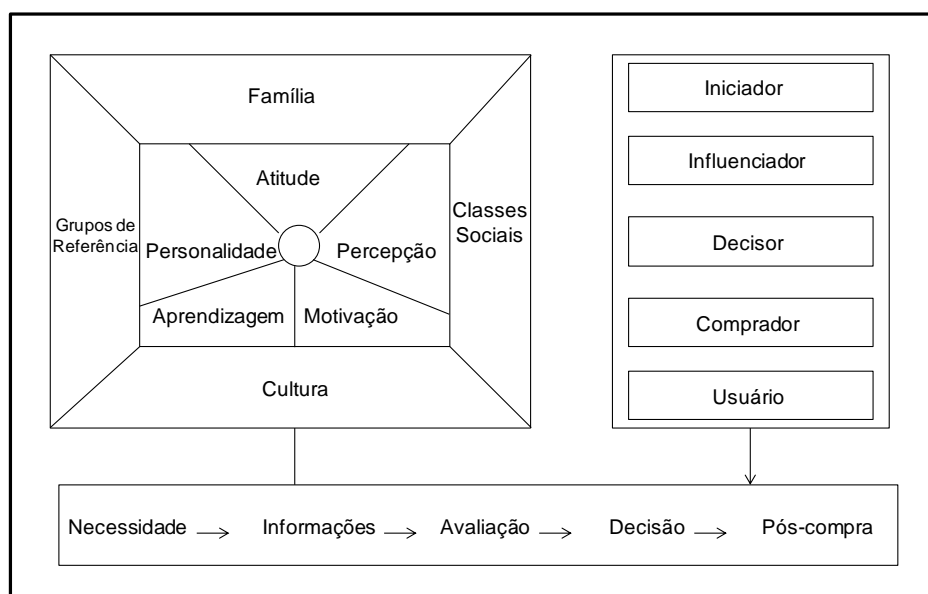
O propósito do marketing é satisfazer as necessidades e os desejos dos clientes-alvo. O campo do comportamento do consumidor estuda como pessoas, grupos e organizações selecionam, compram, usam e descartam artigos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer suas necessidades e desejos. Estudar o cliente ajuda a melhorar ou lançar produtos e serviços, determinar preços, projetar canais, elaborar mensagens e desenvolver outras atividades de marketing. (KOTLER e KELLER, 2006, p. 172)

Kotler e Keller (2006) dizem que o comportamento de compra tem influências culturais, sociais, pessoais e psicológicas, sendo os fatores culturais os que exercem maior e mais profunda influência.

Las Casas (2006, p. 181) também fala no comportamento do consumidor: “Desde então, as empresas que aplicam o marketing têm procurado desenvolver uma análise do comportamento do consumidor”. O comportamento do consumidor lida com diversas áreas como economia, psicologia, antropologia, sociologia e comunicação e o objetivo é estudar influências e características dos compradores.

Existem muitas considerações que envolvem o processo de compra, pagamento e consumo de um produto ou serviço. Segundo Las Casas (2006), o consumidor passa por um processo complexo que envolve influências internas e externas, resumidos pelo autor na figura 11.

Figura 11 – Processo de compra e principais influências



Fonte: LAS CASAS (2006, p. 182)

Kotler e Keller (2006, p. 336) fazem uma consideração importante sobre a **concorrência**: “Os mercados se tornaram competitivos demais para que se possa manter o foco apenas no consumidor”. Kotler e Keller citam as cinco forças do autor Michael Porter como pontos a serem considerados: ameaça de rivalidade intensa no segmento, ameaça de novos concorrentes, ameaça de produtos substitutos, ameaça do poder de barganha dos compradores e ameaça do poder de barganha dos fornecedores.

Identificar os concorrentes de uma empresa não é tão simples quanto se pensa. Kotler e Keller afirmam que a gama de concorrentes é bem mais ampla e é mais provável uma empresa ser atingida por novos concorrentes ou novas tecnologias do que por concorrentes existentes. Para identificar esses concorrentes, os autores conceituam: “Pela abordagem de mercado, concorrentes são empresas que atendem às mesmas necessidades dos clientes.” (KOTLER e KELLER, 2006, p. 340).

Identificado os principais concorrentes, a empresa precisa fazer uma análise deles, descobrindo suas estratégias, objetivos, forças e fraquezas. Kotler e Keller citam o conceito de **benchmarking**, que é aprender com as empresas que possuem desempenho superior, para aperfeiçoar suas melhores práticas.

Las Casas fala sobre a concorrência:

A concorrência é, junto com a tecnologia, uma das mais influentes e ágeis variáveis nos negócios das empresas. Com a mudança da concorrência, as empresas veem-se constantemente obrigadas e ajustar os seus compostos de marketing de forma idêntica às demais variáveis. No entanto, nesse caso as adaptações devem ser mais frequentes e o monitoramento do mercado deve ser constante, uma vez que o fator tempo torna-se mais estratégico e vital para o sucesso. (LAS CASAS, 2006, p. 119)

Las Casas (2006) orienta que se a empresa conhece seus concorrentes e seus comportamentos, fica mais fácil definir uma forma de ação em tempo hábil. Concorrentes têm características diferentes de comportamento, alguns são mais agressivos e outros mais conservadores, por exemplo. Porém, como as coisas mudam rapidamente, esses concorrentes também podem mudar seu perfil. Então, o importante é sair na frente e acompanhar os concorrentes sempre.

Sobre a concorrência, Hooley, Saunders e Piercy comentam:

A maioria das empresas bem-sucedidas tenta construir suas estratégias baseada em uma vantagem diferencial que elas têm sobre os concorrentes no mercado. Essa é uma consideração importante por duas razões. É absolutamente necessário basear a vantagem diferencial nos clientes-alvo e é importante evitar apoiar sua estratégia competitiva na tentativa de construir pontos fortes em que você sempre será fraco em relação aos concorrentes. (HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2005, p. 157)

Para identificar pontos fracos dos concorrentes, Hooley, Saunders e Piercy (2005) sugerem que a empresa deve fazer uma análise detalhada dos produtos e serviços dos concorrentes, através da visão dos clientes. Mas não apenas os pontos fracos devem ser considerados, como também os fortes. A intensidade da reação de um concorrente mais seus recursos, demonstrarão sua capacidade de sustentar as investidas em resposta às mudanças competitivas.

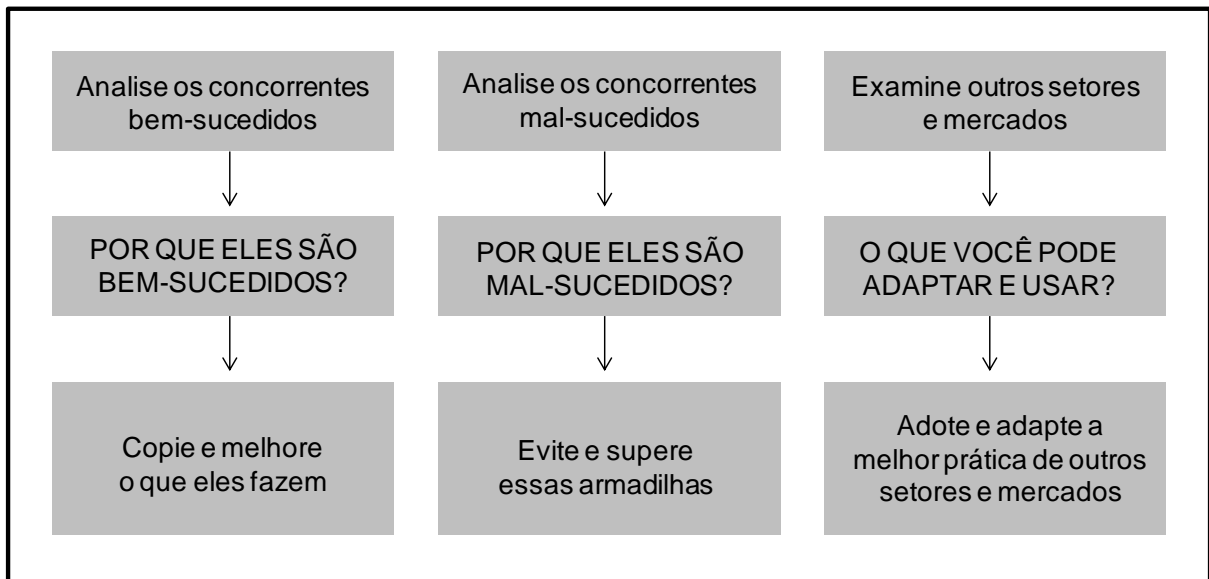
Sobre essa preocupação em conhecer os concorrentes, os autores reforçam:

O objetivo é forçar a empresa a olhar além de seus próprios movimentos estratégicos em direção aos movimentos de seus concorrentes e, como um grande jogador de xadrez, a pensar em vários movimentos possíveis mais à frente. Isso força a empresa a pensar sobre seus movimentos dentro de uma perspectiva estratégica ampla, em vez de pensar em melhorias incrementais, que é o mecanismo pelo qual as estratégias muitas vezes emergem. (HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2005, p. 164)

Hooley, Saunders e Piercy (2005) sugerem algumas maneiras de se coletar informações acerca dos concorrentes, como: através de informações publicadas sobre os concorrentes, através do material de comunicação deles (folders, site, entre outros), através de intermediários (clientes e compradores) e através de ex-funcionários de concorrentes.

Através da figura 12, os autores mostram que é possível aprender com a concorrência.

Figura 12 – Aprendendo com a concorrência



Fonte: HOOLEY, SAUNDERS E PIERCY (2005, p. 171)

Sobre **fornecedores e intermediários**, Kotler (2004) os coloca na condição de colaboradores e comenta que são todas as pessoas que ajudam a empresa a desempenhar as operações e alcançar os objetivos junto aos clientes. Intermediários são aqueles que estão entre o produtor e o consumidor (como distribuidores e revendedores) e fornecedores são aqueles que fornecem mercadorias. Quando a empresa adota um intermediário ela deve compreender suas necessidades, objetivos, operações, para trabalhar com condições comerciais que entusiasme este parceiro. Assim como, as empresas devem se manter atualizadas quanto à capacidade, desempenho e problemas de seus fornecedores.

Além do microambiente, considerado como controlável, existem as variáveis incontroláveis e que fazem parte do **macroambiente**.

Kotler e Keller comentam:

O explosivo crescimento populacional (força demográfica), por exemplo, acarreta o esgotamento mais rápido de recursos e níveis mais elevados de poluição (força natural), o que faz os consumidores exigirem mais leis (força político-legal). As restrições estimulam novos produtos e soluções tecnológicas (força tecnológica) que, se forem acessíveis (força econômica), podem mudar atitudes e comportamentos (força sociocultural). (KOTLER e KELLER, 2006, p. 77)

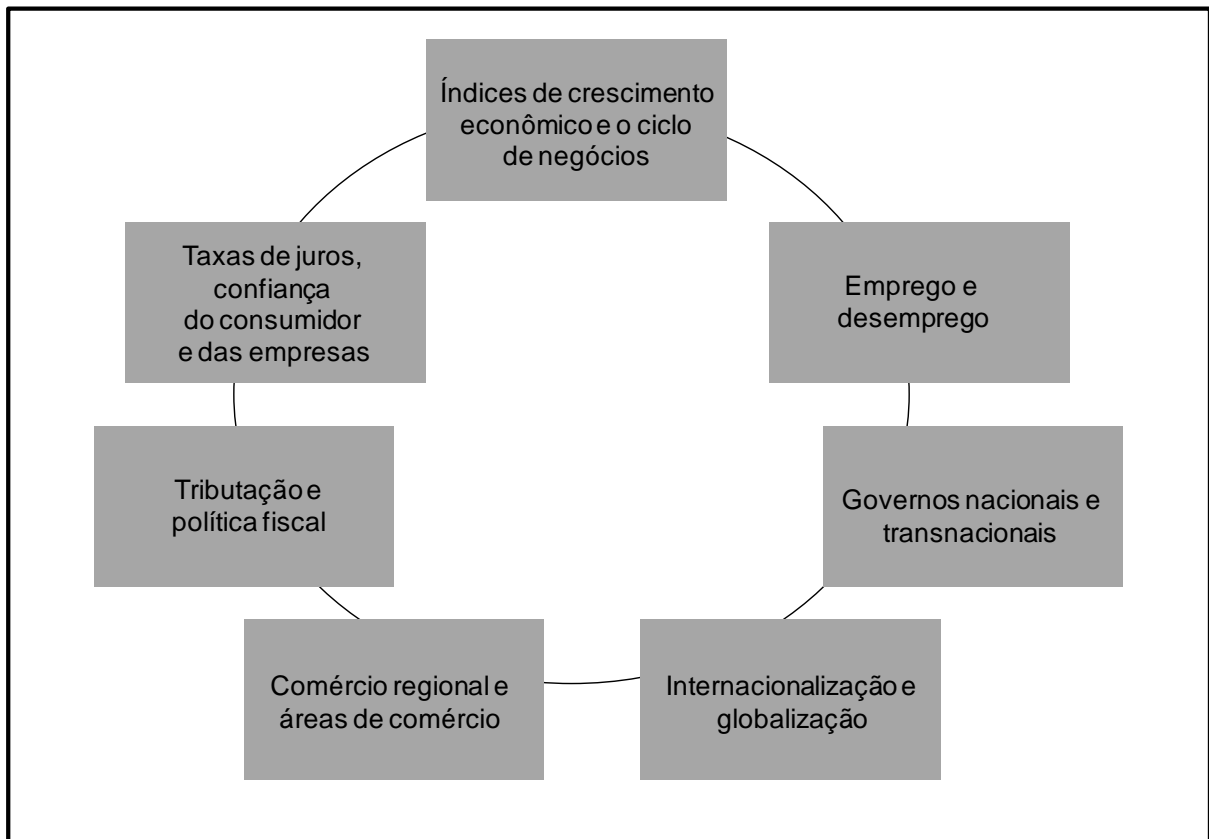
Kotler e Keller (2006) escrevem sobre cada uma das forças do macroambiente:

- a) **Força demográfica:** o mais importante para o profissional de marketing é ter informações sobre o tamanho e taxa de crescimento da população, distribuição das faixas etárias, graus de instrução, padrões familiares, características de diferentes regiões, entre outras.
- b) **Força econômica:** é preciso conhecer o poder de compra da população, através de informações sobre a renda, preços, poupança, endividamentos e disponibilidade de crédito.
- c) **Força natural:** devido à deterioração do ambiente natural, surgiram novas e duras regulamentações para alguns setores. Os profissionais devem estar atentos a quatro tendências: escassez de matérias-primas, custo elevado de energia, níveis mais alto de poluição e mudança no papel dos governos.
- d) **Força tecnológica:** as empresas, ao invés de ignorar a tecnologia, precisam migrar para ela. Os profissionais devem acompanhar as tendências que são a aceleração do ritmo dessas mudanças, as oportunidades ilimitadas, as variações nos orçamentos de P&D e a regulamentação mais rigorosa.
- e) **Força político-legal:** esse ambiente é composto por leis, órgãos governamentais e grupos que influenciam e limitam várias empresas. Mas às vezes, surgem oportunidades. As maiores tendências são o aumento da legislação e o crescimento de grupos de interesse especiais.
- f) **Força sociocultural:** o poder de compra é direcionado para determinados bens de acordo com o gosto e preferência das pessoas. As pessoas possuem visões de si mesmas, das outras pessoas, das organizações, da sociedade, da natureza e do universo. Os profissionais de marketing devem estar atentos à persistência dos valores culturais centrais, a existência de subculturas e mudanças dos valores culturais secundários ao longo do tempo.

Hooley, Saunders e Piercy (2005, p. 70) descrevem sobre o ambiente econômico: “Em vez de objetivos de crescimento que por muito tempo orientaram o pensamento administrativo, outros critérios, como a rentabilidade, estão agora se tornando mais importantes.”

Através da figura 13, os autores mostram os pontos fundamentais a considerar no ambiente político e econômico.

Figura 13 – Os ambientes político e econômico



Fonte: HOOLEY, SAUNDERS E PIERCY (2005, p. 70)

Os autores (2005) dizem que os índices de crescimento econômico flutuam com o tempo e em todo mundo e que a situação econômica nacional e transnacional afetam os negócios como, por exemplo, a taxa de juros e como consequência, o custo de se fazer empréstimo. Sobre emprego e desemprego, os autores comentam que, quando há desaceleração econômica, as empresas têm menos trabalho e com isso reduzem seu quadro de colaboradores. A política de tributação também afeta bastante as empresas, uma vez que as altas taxas resultam em baixa renda e acabam por diminuir a demanda, assim como os governos nacionais e transnacionais que estabelecem políticas econômicas e fiscais que podem afetar de diversas maneiras as empresas.

Hooley, Saunders e Piercy (2005) ao falar sobre o ambiente social e cultural citam algumas mudanças que vem ocorrendo, como: as mudanças demográficas, o mercado dos jovens, as sociedades multiétnicas e mudanças nos padrões e nos estilos de vida.

O ambiente tecnológico é um dos que vêm trazendo mudanças bastante significativas no mercado. “Em decorrência das mudanças tecnológicas, setores ou tipos de aplicações como um todo foram alterados dramaticamente quase da noite para o dia.” (HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2005, p. 77). Com isso, as empresas mais inovadoras foram mais rápidas para aproveitar as possibilidades oferecidas por essas novas tecnologias.

Las Casas observa sobre o fator econômico:

A economia exerce influência muito forte no desempenho de todas as empresas de determinado mercado. As oscilações econômicas afetam principalmente os hábitos de consumo e o rendimento dos consumidores, com reflexos imediatos para os diferentes setores. (LAS CASAS, 2006, p. 110)

Assim, quando o quadro econômico é de incertezas, os empresários analisam com cautela, pois não podem ser ousados neste momento e pensar em investir no crescimento. Os efeitos da economia, segundo Las Casas, são diferentes para cada empresa, umas perdem mercados, outras perdem dinheiro.

Las Casas fala também sobre as variáveis político-legais (2006, p. 112): “Nesse sentido, é possível mudar o rumo dos negócios em função das alterações em partidos políticos, mudanças ideológicas, anos eleitorais, mudanças das leis, entre uma variedade de outras influências”.

Ao falar das variáveis socioculturais Las Casas (2006) observa que a sociedade vai moldando seu comportamento de acordo com crenças e valores culturais adquiridos, sendo que os problemas da vida moderna têm causado muitas dessas mudanças comportamentais. Dessa forma, os profissionais de marketing precisam de estudos culturais antes de fazer qualquer campanha, pois podem causar antipatia em relação a algum produto.

Cada vez mais, cresce a preocupação das pessoas e das empresas com a natureza. Sobre isso, Las Casas comenta:

A preocupação com a ecologia passou a ser um dos principais tópicos da vida moderna neste novo século. O crescimento da população, o acelerado aumento da concorrência, além de uma série de outros agravantes, fez com que os recursos naturais se tornassem escassos. Consequentemente, em defesa da preservação e do desenvolvimento ambiental, surgiram vários movimentos ambientalistas. (LAS CASAS, 2006, p. 115)

Dessa forma, as empresas que se preocupam com isso, estão não apenas protegendo o ambiente, mas estão educando pessoas.

Las Casas faz um comentário importante sobre as mudanças tecnológicas quando afirma que o maior impacto veio das telecomunicações e da Internet. Para o autor, a variável tecnológica não está relacionada apenas a novos produtos, ela é formada também por conhecimentos científicos e investimentos em pesquisa. Por outro lado, Las Casas fala que o ciclo de vida do produto ficou menor, devido a constantes renovações e com isso também exige das empresas a renovação das demais variáveis do composto, como propaganda e material promocional.

Las Casas opina sobre as variáveis demográficas:

Atualmente, empresas de diversos setores estão procurando desenvolver compostos de marketing para diferentes tipos de consumidores, que antes não eram considerados como grupos específicos, com características próprias e hábitos de consumo diferenciados. Essa tendência decorre da formação de grupos que ganharam força e poder de consumo com o passar do tempo. (LAS CASAS, 2006, p. 118)

Sobre os grupos formados, o autor cita os gays e idosos. Além dos grupos, Las Casas diz que é preciso considerar também movimentos migratórios internos e mudanças na composição familiar.

Os profissionais estão conscientes das mudanças no mercado e, cada vez mais, estão percebendo como o ambiente de marketing pode influenciar nos negócios.

## 4.2 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

Os consumidores são muito diferentes e podem ser agrupados de acordo com algumas características. Então as empresas não devem atender a todos os clientes ao mesmo tempo em mercados tão amplos e diversificados.

Kotler e Keller comentam:

A empresa precisa identificar os segmentos de mercado a que poderá atender com eficácia. Essas decisões requerem um profundo entendimento do comportamento do consumidor e uma cuidadosa análise estratégica. Às vezes, equivocadamente, os profissionais de marketing perseguem o mesmo segmento de mercado em que várias empresas já atuam, negligenciando outros segmentos potencialmente mais lucrativos. (KOTLER e KELLER, 2006, p. 236)

Kotler e Keller (2006, p. 236) listam alguns itens importantes que os profissionais de marketing devem cumprir para obter um mercado-alvo eficaz:

1. Identifiquem e tracem o perfil de grupos distintos de compradores que diferem em suas necessidades e preferências (segmentação de mercado).
2. Seleccionem um ou mais segmentos nos quais interesse à empresa ingressar (mercados-alvo).
3. Para cada segmento, determinem e divulguem os principais benefícios que diferenciam os produtos da empresa (posicionamento de mercado).

O marketing de massa é quando a empresa produz, distribui e divulga seus produtos para todos os consumidores. As empresas fazem isso acreditando em um mercado potencial maior, que acaba gerando custos menores, preços mais baixos e margens mais altas. Porém, segundo Kotler e Keller (2006), as empresas estão se voltando para a segmentação de mercado.

Os autores citam quatro níveis para a segmentação:

- 1) **Marketing de segmento:** trata-se de um grande grupo de consumidores com as mesmas preferências. Ex: compradores de automóveis que desejam apenas um meio de transporte e outros que desejam desempenho, luxo ou segurança. Dessa forma, a empresa consegue planejar suas ações de preço, divulgação, distribuição, toda voltada para o público específico.
- 2) **Marketing de nicho:** é um grupo bastante restrito e que procura por um mix de benefícios diferentes. O nicho tem características como necessidades distintas, os consumidores aceitam pagar um preço maior para a empresa que melhor suprir sua necessidade, a receita é gerada pela especialização. Os nichos não atraem muitos concorrentes. Ex: A Becher é uma empresa alemã que detém 50% do mercado mundial de guarda-chuvas de tamanho grande. Empresas que praticam o marketing de nicho são altamente dedicadas aos clientes, oferecem desempenho e serviço melhores e possuem muita proximidade com o consumidor.

- 3) **Marketing local:** ele é direcionado para os desejos e necessidades de grupos locais como áreas comerciais e bairros. Ex: a Nike atribui muito do seu sucesso por ações que teve de patrocinar times escolares locais, fornecer clínicas com especialistas, uniformes e equipamentos. O marketing local tem como característica experiências que aproximam o produto dos consumidores.
- 4) **Customerização:** também conhecido como 'segmentos de um', 'marketing customizado' ou 'marketing um-para-um'. É quando o consumidor quer desenhar seu próprio produto, escolhendo atributos, componentes, preços, opções de entrega, entre outros. Esse tipo de segmentação exige quase nenhuma informação sobre o consumidor, mas não é para todas as empresas.

Kotler e Keller (2006) falam que os profissionais podem fazer a segmentação dos mercados de consumidores analisando as características **geográficas** (divisão do mercado em unidades geográficas como nação, estado, região, cidade, bairro), **demográficas** (como idade, tamanho da família, sexo, renda, ocupação, escolaridade, religião, raça, classe social) e **psicográfica** (como estilo de vida, personalidade, valores). Alguns pesquisadores identificam segmentos através de questões **comportamentais** (que é a resposta do consumidor aos benefícios procurados, seu conhecimento e atitude em relação ao produto).

Las Casas (2006, p. 227) opina: "Para chegar mais próximo dos consumidores, os profissionais de marketing tendem a dividir mercados em grupos menores e abordá-los com compostos de marketing específicos." Ao desenvolver produtos, preços, canal de distribuição e comunicação para um determinado grupo, é mais fácil de atingi-los diretamente.

Las Casas (2006, p. 227) define segmentação: "Segmentar significa dividir mercados heterogêneos em grupos menores, que sejam formados por consumidores homogêneos entre si." O autor também comenta que alguns setores não têm tanta necessidade de segmentação, como é o caso de produtos agrícolas e em alguns mercados industriais quando o produto é uma commodity, porém a maioria exige segmentação.

Hooley, Saunders e Piercy comentam (2005, p. 80): “Ao mesmo tempo em que os mercados estão se tornando cada vez mais globais, a existência de segmentos distintos de mercado fica mais evidente”. Então, não há como as empresas deixarem de fazer segmentação diante do mercado em que se encontram.

Através da figura 14, os autores mostram que fatores são importantes para conhecer a atratividade do mercado.

Figura 14 – Fatores que afetam a atratividade dos segmentos de mercado.

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Fatores de mercado</b></p> <p>Tamanho; taxa de crescimento; estágio no ciclo de vida; previsibilidade; elasticidade-preço; poder de barganha de compradores; variações cíclicas da demanda.</p> | <p><b>Fatores de econômicos e tecnológicos</b></p> <p>Barreiras de entrada e saída; poder de barganha de fornecedores; utilização de tecnologia; investimento necessário; margens.</p> |
| <p><b>Fatores competitivos</b></p> <p>Intensidade; qualidade; ameaça de substituição; grau de diferenciação.</p>  | <p><b>Fatores do ambiente de negócios</b></p> <p>Flutuações econômicas; fatores políticos e legais; regulamentação; fatores sociais; ambiente físico.</p>                              |

Fonte: HOOLEY, SAUNDERS E PIERCY (2005, p. 264)

É importante lembrar que nada do que foi exposto anteriormente é estático. Hooley, Saunders e Piercy alertam que as coisas mudam rapidamente e de várias maneiras. Muda a empresa, os mercados e os concorrentes. Então, é necessário que as empresas façam estudos constantemente e avaliem suas estratégias de marketing.

#### 4.2.1 Mercado-alvo

Cada vez mais, os profissionais de marketing estão identificando grupos menores e mais definidos. Para obter um mercado-alvo útil, Kotler e Keller (2006) orientam que é preciso atender a cinco critérios:

1. **Mensuráveis:** é preciso conseguir mensurar o poder de compra, tamanho e características dos segmentos.
2. **Substanciais:** esses segmentos precisam ser grandes e rentáveis.
3. **Acessíveis:** deve ser possível atender ao segmento.
4. **Diferenciáveis:** os segmentos devem responder de forma diferente ao mix de marketing. Ex: mulheres casadas responderão de forma diferente das solteiras.
5. **Acionáveis:** deve ser possível fazer programas efetivos para atender aos segmentos.

Portanto, para a empresa obter seu mercado-alvo, os autores orientam: “Ao avaliar diferentes segmentos de mercado, a empresa deve examinar dois fatores: a atratividade global do segmento e os objetivos e recursos da própria empresa”. (KOTLER e KELLER, 2006, p. 258)

Depois de avaliar os segmentos possíveis, a empresa precisa considerar cinco padrões de seleção do mercado, de acordo com Kotler e Keller:

1. **Concentração em um único segmento:** aqui a empresa consegue atender a fundo as necessidades desse segmento, com forte presença no mercado. Se for líder, pode ter um alto retorno sobre o investimento.
2. **Especialização seletiva:** a empresa seleciona certo número de segmentos, assim ela diversifica seus riscos.
3. **Especialização por produto:** a empresa se especializa em um único produto, mas que vai oferecer a vários segmentos. Com isso a empresa consegue ótima reputação na área, mas corre o risco desse produto ser substituído por outra tecnologia.
4. **Especialização por mercado:** a empresa vai atender a várias necessidades de um grupo específico. Ex: empresa que vende vários produtos para laboratórios de universidades, como microscópios, frascos para produtos químicos entre outros. A empresa também ganha reputação com esse grupo, mas o risco é esses clientes terem cortes em seu orçamento.

**5. Cobertura total de mercado:** neste caso, a empresa vai atender a todos os grupos com todos os produtos que ele precisar. Apenas empresas muito grandes podem adotar essa estratégia.

Las Casas (2006, p. 228) comenta: “Quando a empresa escolhe os grupos ou os segmentos, ela está formando mercados-alvos, que são selecionados de acordo com a capacidade de atendimento da empresa, ou então com a expectativa de retorno que irão proporcionar”. Dessa forma, é possível estabelecer estratégias de marketing mais adequadas de acordo com cada grupo.

Esses mercados-alvos, de acordo com Las Casas, são também chamados de público-alvo ou *target*. São segmentos escolhidos pela empresa para fazer suas ações de marketing.

Hooley, Saunders e Piercy (2005, p. 253) alertam: “Infelizmente, muitas empresas entram nos mercados com poucas ideias sobre se essa é ou não uma escolha adequada para elas. E acabam entrando simplesmente porque os mercados parecem, à primeira vista, atrativos para seus produtos ou serviços.” Porém, é necessário fazer um estudo antes de selecionar o mercado-alvo.

Conforme os autores (2005), não é fácil para as empresas fazer a escolha do mercado-alvo, pois isso significa abrir mão de alguns mercados. Porém, é necessário focar em alguns segmentos para conseguir um desempenho melhor, através de um entendimento melhor dos clientes e o estabelecimento de um diferencial competitivo.

Hooley, Saunders e Piercy afirmam que é necessário fazer quatro perguntas básicas no momento de escolher o mercado-alvo:

1. Como nós definimos o mercado – qual é seu escopo e a sua constituição?
2. Como o mercado está segmentado em grupos diferentes de clientes?
3. Quão atrativos são os segmentos de mercado disponíveis?
4. Quão forte é a posição competitiva que nós poderíamos assumir – em que se baseiam nossos pontos fortes atuais ou potenciais? (HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2005, p. 254)

Os autores (2005) consideram que a definição do mercado-alvo é um processo tanto convencional, de mensuração e comparação competitiva quanto é, em parte, um processo criativo sobre as necessidades dos clientes.

### 4.3 POSICIONAMENTO COMPETITIVO E SUSTENTÁVEL

Os consumidores possuem uma diversidade de produtos a sua disposição, então as empresas precisam buscar uma forma de se diferenciar entre tantos. Essa diferenciação é conseguida através do posicionamento.

Ries e Trout definem:

O posicionamento começa com o produto. Uma peça de “merchandising”, um serviço, uma empresa, uma instituição, ou mesmo uma pessoa. Talvez você mesmo. Mas posicionamento não é o que você faz com o produto. Posicionamento é o que você faz na mente do cliente em perspectiva. Ou seja, você posiciona o produto na mente do comprador em potencial. (RIES e TROUT, 2001, p. 02)

Os autores dizem que o caminho mais fácil de chegar até a mente dos consumidores é ser o primeiro. Eles fazem a seguinte comparação: “Você constrói a lealdade de marca no supermercado da mesma forma que constrói a lealdade no casamento. O importante é chegar primeiro, e não dar oportunidade ao outro de trocar.” (RIES e TROUT, 2001, p. 15). Eles citam o exemplo da empresa IBM, mostrando que não foi ela quem inventou o computador, foi a Sperry-Rand, mas a IBM foi a primeira a construir uma posição na mente dos consumidores quanto a computadores.

Como uma empresa pode ser líder como a Coca-cola e a Hertz? Os autores (2001) afirmam que líderes de mercado “chegam primeiro”, mas todo mundo deve saber disso, tem que comunicar.

Ries e Trout (2001, p. 55) falam da importância do nome: “O nome é o gancho que sustenta a marca na escadinha do produto na mente do consumidor. Nesta Era do Posicionamento a decisão de Marketing mais importante que você tem de tomar é escolher o nome do seu produto.” Os autores citam o exemplo da Ilha do Porco, no Caribe, dizendo que ela nem aparecia no mapa até que mudaram seu nome para Ilha do Paraíso.

Não é fácil começar um programa de posicionamento. Mas Ries e Trout sugerem que as empresas façam, a si mesmas, seis perguntas que ajudarão a pensar sobre isso: Qual a posição que você tem; Qual a posição que você quer ter; A quem você deve enfrentar; Você tem dinheiro suficiente; Você aguenta a parada; Você se comporta de acordo com a sua posição?

Sobre posicionamento, Kotler e Keller escrevem:

Nenhuma empresa pode vencer se seus produtos e ofertas lembram qualquer outro produto ou oferta. As empresas devem buscar um posicionamento e diferenciação relevantes. Dentro do processo de gerenciamento estratégico da marca, toda empresa e produto precisam representar uma grande ideia diferenciada na mente do mercado-alvo. (KOTLER e KELLER, 2006, p. 304)

O mercado muda todo momento, pois a situação econômica muda, os concorrentes preparam novos produtos, então é normal que as empresas reformulem seus produtos e estratégias por diversas vezes.

De acordo com Kotler e Keller (2006) a estratégia de marketing é sempre desenvolvida de acordo com: **a segmentação, o mercado-alvo e o posicionamento.**

Os autores (2006, p. 305) conceituam o posicionamento: “Assim definimos posicionamento: **posicionamento** é a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo”.

Kotler e Keller (2006, p. 310) fazem uma observação importante sobre o posicionamento da marca: “Os profissionais de marketing devem decidir em que níveis fixar os pontos de diferença da marca. No nível mais baixo estão as *qualidades da marca*, no nível intermediário estão *os benefícios da marca*, e no nível superior estão *os valores da marca*.”

Os autores ainda comentam que o profissional de marketing deve sempre partir do princípio de que tudo pode ser diferenciado. Esta diferenciação, segundo Kotler e Keller (2006), pode ser baseada em quatro estratégias:

1. **Diferenciação baseada no produto:** é quando a empresa se posiciona como um produto de qualidade superior. Essa qualidade superior permite a empresa cobrar um preço superior, ter uma maior fidelidade do cliente e recomendações positivas por parte dele.
2. **Diferenciação baseada nos funcionários:** aqui a empresa deve manter seus funcionários bem treinados. Seu pessoal precisa ter características como competência, gentileza, credibilidade, confiabilidade, presteza e comunicação.

3. **Diferenciação baseada no canal:** nesta estratégia a empresa tem diferenciação através da cobertura, especialidade e desempenho dos seus canais de distribuição. Ex: a Avon se destaca pelo seu excelente gerenciamento de canais de marketing.
4. **Diferenciação baseada na imagem:** para transmitir uma identidade eficaz, a empresa precisa estabelecer a personalidade do produto e sua proposta de valor, comunicar isso de forma diferenciada e transmitir poder emocional. A mensagem precisa ser expressa em símbolos, cores, slogans, ambiente, eventos e através dos funcionários.

Las Casas conceitua posicionamento:

Posicionar um produto é fazer com que ele ocupe um lugar de destaque na mente do cliente-alvo, o que é obtido através de um conjunto de ações de marketing. O importante do **posicionamento competitivo** é a forma com que diferentes grupos de consumidores percebem os produtos, os serviços e as marcas, assim como os da concorrência. (LAS CASAS, 2006, p. 229)

Ainda Las Casas (2006) cita o exemplo da empresa Natura, que posiciona seus produtos como “ecologicamente corretos”. A empresa produz seus produtos através de ingredientes naturais. Las Casas ainda cita outra marca que consegue manter imagem positiva na mente dos consumidores, que é o McDonald`s, através de um posicionamento de empresa jovem, alegre e com padrão de qualidade.

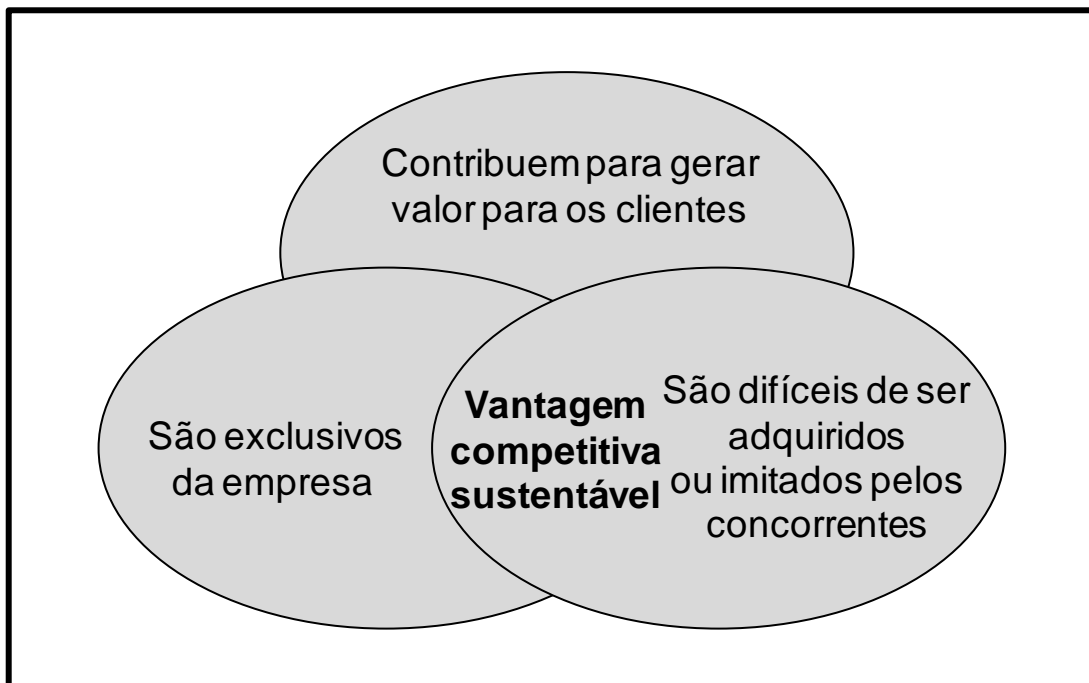
Para criar um posicionamento é necessário encontrar um diferencial. Las Casas considera as seguintes variáveis que podem ser usadas na diferenciação: produto, serviços, pessoal, canal de distribuição e imagem. O autor comenta que as características dos produtos, como benefícios, desempenho, design, entre outras, podem ser diferenciadas. Assim como a empresa pode se diferenciar pela prestação de serviços, através das pessoas.

Las Casas (2006, p. 231) diz: “Para posicionar um produto, o planejador deverá conhecer o que está sendo oferecido no mercado. Para isso, deve fazer uma pesquisa que revele os atributos importantes para os consumidores, e como a concorrência está se posicionando em relação a esses atributos.” Portanto, como na definição do marketing, a empresa deve estar atenta às necessidades dos clientes.

Hooley, Saunders e Piercy fazem uma observação (2005, p. 83): “Para as empresas, não é mais suficiente tornarem-se voltadas ao mercado. Isso já é um pressuposto. A chave para o sucesso será a implementação eficaz do conceito de marketing por meio de estratégias de posicionamento claramente definidas”. No entanto, as estratégias se desgastam com o tempo e algo que teve sucesso em um momento pode não ter em outro.

Os autores mostram, através da figura 15, que recursos geram vantagem competitiva sustentável.

Figura 15 – Recursos que geram vantagens



Fonte: HOOLEY, SAUNDERS E PIERCY (2005, p. 277)

Para alcançar vantagem competitiva sustentável umas das formas indicadas é a diferenciação. Sobre isso, Hooley, Saunders e Piercy comentam:

Quando o caminho para obter vantagem competitiva selecionada é a diferenciação, as principais variáveis de diferenciação – aquelas que oferecem a maior alavancagem para a diferenciação, usando plenamente as habilidades da empresa – tem que ser identificadas. Sempre que possível, a diferenciação deveria ser visada em múltiplas frentes para ser reforçada. (HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2005, p. 289)

Hooley, Saunders e Piercy (2005, p. 289) orientam: “Há uma variedade de meios que uma empresa pode tentar para criar uma vantagem competitiva para si.

Alguns desses meios serão mais fáceis para os concorrentes copiarem do que outros.” Os meios mais sugeridos para isso são: produtos exclusivos e valorizados, definição clara e correta dos mercados-alvo, estreitos laços com os clientes; e marca estabelecida e credibilidade da empresa.

## 5 MERCADOS ORGANIZACIONAIS

No mercado, não existe apenas a comercialização de produtos e serviços entre produtor e consumidor. Existe também uma relação de empresa para empresa. Sobre isso Kotler e Keller (2006, p. 208) comentam: “As organizações não se limitam a vender; elas também compram vastas quantidades de matérias-primas, componentes manufaturados, instalações e equipamentos, suprimentos e serviços”.

Os autores dizem que muita coisa do marketing básico se aplica ao mercado corporativo, porém existem algumas particularidades desse mercado que precisam ser analisadas.

Kotler e Keller definem mercado organizacional:

O mercado organizacional é formado por todas as organizações que produzem bens e serviços utilizados na produção de outros produtos ou serviços que são vendidos, alugados ou fornecidos a terceiros. Os principais setores que compõem o mercado organizacional são agricultura, exploração florestal e pesca; mineração; manufatura; construção; transporte; comunicação; serviços públicos; setor bancário, financeiro e segurador; distribuição e serviços. (KOTLER e KELLER, 2006, p. 208)

Las Casas diz que nem sempre a empresa vende para o cliente final e observa (2006, p. 211): “Frequentemente, uma empresa vende para outros intermediários ou para outras empresas, com o objetivo de distribuir ou de fabricar e terminar algum produto em processo de produção.” O autor ainda comenta que as variáveis que interferem no processo de compra são mais complexas e que, por isso, esse mercado possui características diferentes do mercado de consumo.

Siqueira fala em mercado industrial e comenta:

Os consumidores e usuários industriais são, portanto, as organizações industriais, comerciais e agrícolas, ou instituições que compram produtos e serviços para fabricar outros produtos, oferecer outros tipos de serviços ou mesmo para utilizá-los no próprio negócio. (SIQUEIRA, 2005, p. 14)

O autor (2005) ainda comenta que esse mercado é enorme em termos de faturamento e empresas e que o segmento mais conhecido é o setor industrial, as indústrias de transformação.

Siqueira (2005, p. 19) faz uma observação importante: “Muitas empresas, especialmente as do mercado industrial, são orientadas para os seus produtos e

serviços e não para o mercado.” Isso significa que elas ainda não aplicam a filosofia do marketing que é adequar seus produtos e serviços às necessidades e desejos dos consumidores.

Baker (2005) usa o termo “marketing *business-to-business*” e diz que, cada vez mais, ele está tomando lugar das expressões “marketing industrial” ou “marketing organizacional”. O autor conceitua como sendo as atividades de marketing de qualquer organização, seja pública ou privada, que se relacione através de trocas com outras organizações.

Baker (2005, p. 103) comenta: “Entender o processo de compra organizacional é fundamental para o desenvolvimento de uma estratégia adequada de marketing *business-to-business*.” O comprador organizacional sofre influências tanto internas quanto externas.

O autor (2005, p. 104) lista algumas perguntas muito importantes que os profissionais de marketing devem fazer para serem eficazes no negócio *business-to-business*:

1. Como o comportamento de compra é diferente em mercados empresariais?
2. Quem são os principais participantes da compra?
3. Quais são os processos e procedimentos seguidos para escolher e avaliar ofertas competitivas?
4. Quais são as fontes de informações e influências usadas?
5. Quais são os critérios usados nas decisões de compra?
6. Quais são as regras e políticas organizacionais importantes?
7. Quais são os principais relacionamentos que existem com outros fornecedores e compradores?

Dessa forma, o conteúdo que vem a seguir, mostra as características desse mercado e como funciona o processo de compra, a fim de responder às perguntas acima.

## 5.1 CARACTERÍSTICAS DAS COMPRAS ORGANIZACIONAIS

As compras realizadas entre empresas diferem um pouco das compras feitas entre empresas e consumidor. “As compras feitas por empresas envolvem mais dinheiro e maior quantidade de produtos do que as feitas por consumidores.” (KOTLER e KELLER, 2006, p. 208).

Os autores (2006) listam algumas das características desse mercado:

- a) **Menos compradores, mas de maior porte:** o mercado organizacional lida com uma quantidade menor de clientes, porém de maior porte. Ex: a Goodyear, que fabrica peças automotivas, depende de vendas para grandes montadoras.
- b) **Relacionamento estreito:** como existem menos clientes e de grande importância, existe um relacionamento bastante estreito entre as partes. Normalmente, os fornecedores customizam ofertas para atender às necessidades específicas de seus clientes.
- c) **Compra profissional:** nas empresas, as compras são feitas por profissionais treinados, que possuem bastante informação e que precisam seguir normas de sua empresa. Por isso, empresas de produtos empresariais devem passar muitas informações sobre seus produtos e vantagens em relação aos concorrentes.
- d) **Influências de compras:** nas compras dos mercados organizacionais, existem muitas pessoas envolvidas e que influenciam no processo da compra, tendo em vista que são feitas compras grandes, de alto valor. Por isso, as empresas vendedoras precisam ter sua equipe de vendas muito bem preparada para atender essas empresas.
- e) **Contatos de venda:** nesse mercado, é comum que as empresas realizem muitos contatos até conseguir fechar uma venda.
- f) **Demanda derivada:** a demanda no mercado organizacional deriva da demanda dos bens de consumo. Então, empresas que atuam no mercado organizacional precisam estar atentas aos padrões de compra de consumidores finais, como também a fatores econômicos (nível de produção, investimento, gastos do consumidor, taxa de juros). É comum em época de recessão os compradores organizacionais reduzirem investimentos em fábricas, equipamentos e estoques. Por isso, os profissionais de marketing não têm muita opção para aumentar a demanda.
- g) **Demanda inelástica:** ou seja, geralmente a demanda dos produtos e serviços organizacionais não é muito afetada por mudanças de preços, pois é difícil para os produtores fazerem mudanças rápidas no seu processo de produção.

- h) **Demanda oscilante:** ela tende a ser mais volátil no mercado organizacional, pois um aumento na demanda de consumo leva a um aumento muito maior na demanda de instalações e equipamentos para a produção adicional que será necessária.
- i) **Concentração geográfica dos compradores:** essa concentração ajuda a reduzir custos de venda.
- j) **Compra direta:** quando se trata de itens complexos e caros, as empresas preferem comprar direto do fabricante, ao invés de intermediários.

Kotler e Keller (2006, p. 211) comentam: “O comprador organizacional enfrenta diversas situações decisórias ao realizar uma compra: a complexidade do problema a ser solucionado, se a compra é uma novidade, o número de pessoas envolvidas e o tempo requerido.” Por isso, profissionais de marketing devem encontrar meios de atuar no mercado organizacional.

Patrick Robinson e outros autores (1967, apud Kotler e Keller, 2006) dizem que existem três tipos de compra: recompra simples, recompra modificada e nova tarefa, conforme explicam:

- 1) **Recompra simples:** o departamento de compras encomenda um produto e escolhe o fornecedor através de uma lista de fornecedores aprovados. Esses fornecedores já possuem um sistema de pedido automático. Novos fornecedores tentam obter um pedido pequeno para depois aumentar as vendas.
- 2) **Recompra modificada:** o comprador muda especificações, preços, prazo de entrega ou termos do produto. Com isso, os fornecedores acabam ficando apreensivos e tentam oferecer propostas melhores para proteger sua conta.
- 3) **Nova tarefa:** é quando o comprador está adquirindo um produto pela primeira vez. Aqui exige um maior envolvimento do comprador, pois existe maior risco. As ferramentas de comunicação ganham muita importância e variam em cada fase. Na fase do conhecimento é importante a comunicação de massa, na fase do interesse o vendedor é peça-chave e durante a avaliação é importante ter fontes técnicas. Promessas e reconhecimento da marca são necessários nesse caso, para gerar confiança e estimular o cliente a mudar.

Muitos compradores organizacionais preferem comprar de um único vendedor uma solução completa. Essa prática, segundo os autores (2006) é conhecida como *compra de sistemas*. Ex: a Shell gerencia o estoque de combustível de muitos clientes empresariais, sendo possível saber quando é necessário repor novamente. Os autores mostram a vantagem desse sistema:

O cliente lucra com a redução de custos de gerenciamento, com a redução do tempo gasto na seleção do fornecedor e com a proteção do preço durante a vigência do contrato. Já o vendedor lucra com a redução dos custos operacionais, devida à estabilidade da demanda e à redução da burocracia. (KOTLER e KELLER, 2006, p. 213)

Kotler e Keller dizem que essa venda de sistemas faz parte de uma estratégia de marketing fundamental quando se trata de uma concorrência em construção de projetos de grande escala, como por exemplo, fábrica de aço, sistema de saneamento e represas. As empresas competem em preço, qualidade, confiança, entre outros atributos.

No processo da compra organizacional existem alguns participantes que, de acordo com Webster e Wind (apud Kotler e Keller, 2006), exercem os seguintes papéis: a) **Iniciadores**: são os que solicitam a compra do produto; b) **Usuários**: são os que utilizarão o produto que, em alguns casos, iniciam a compra para definir certas exigências; c) **Influenciadores**: são pessoas que vão influenciar nesse processo. Nesse caso, a equipe técnica é muito importante como fonte de informações; d) **Decisores**: são as pessoas que decidirão que exigências precisam ser atendidas pelo produto; e) **Aprovadores**: são responsáveis por autorizar as ações dos compradores; f) **Compradores**: são pessoas autorizadas e responsáveis por selecionar vendedores e fazer negociações; g) **Filtros internos**: são pessoas que evitam que vendedores ou informações cheguem ao setor de compras como, por exemplo, recepcionistas e telefonistas.

Kotler e Keller dizem que o processo de compra possui muitos participantes com interesses diferentes. Sobre isso eles afirmam:

Por exemplo, a maior preocupação do pessoal da engenharia é maximizar o desempenho do produto; o pessoal da produção está preocupado com a facilidade de uso e a confiabilidade do produto; já o pessoal do financeiro está concentrado nos aspectos econômicos da compra; o pessoal de compras está preocupado com os custos operacionais e de reposição; os

representantes do sindicato priorizam as questões de segurança, e assim por diante. (KOTLER e KELLER, 2006, p. 214)

Além dos interesses, de acordo com os autores (2006), as pessoas têm motivações diferentes, estilos diferentes, de acordo com sua idade, grau de instrução, personalidade, entre outros. Um exemplo que ocorre são compradores mais jovens que analisam muito as propostas antes de escolher, enquanto que compradores mais antigos costumam jogar concorrentes uns contra os outros.

Ainda Kotler e Keller (2006) dizem que é possível identificar segmentos-alvo no mercado organizacional e citam quatro tipos: **clientes com orientação para preço**, **clientes com orientação para solução**, **clientes refinados** (qualidade do produto, assistência) e **clientes de valor estratégico** (relacionamento de longo prazo com um único fornecedor).

Las Casas (2006) fala que existe um consenso entre os autores quando eles escrevem sobre as características dos mercados empresariais e, portanto, o autor também cita as características expostas por Kotler e Keller (2006).

Siqueira (2005, p. 15) afirma: “Os mercados industriais possuem características especiais que os diferem dos mercados de bens e serviços para consumo individual e doméstico.” O autor cita como principais características:

- a) Homogeneidade dos produtos, que costumam seguir especificações de entidades normativas;
- b) As considerações técnicas desses produtos são mais complexas do que as de bens de consumo e desempenham um papel muito importante;
- c) Existe um alto valor médio das compras;
- d) Essas compras não costumam ser tão frequentes;
- e) Existe um número limitado de compradores,
- f) Há concentração geográfica de produtores e compradores.

Baker (2005, p. 104) comenta uma característica desse mercado: “A negociação é comum e o sucesso nos negócios muitas vezes é determinado pela habilidade de indivíduos no gerenciamento de relacionamentos fornecedor-cliente durante períodos de tempo consideráveis.” Esse processo vai envolver muitas pessoas diferentes e, mesmo existindo toda a parte das transações, o relacionamento é fator crucial para o sucesso.

Baker conceitua organização para explicar uma característica desse mercado:

Uma organização é um grupo de pessoas que perseguem uma meta comum por meio de atividades coordenadas. Organizações são caracterizadas por estrutura, atividade e metas. Analisando a compra organizacional à luz desses três fatores, é possível destacar os elementos essenciais do comportamento de compra organizacional. Uma característica importante da compra organizacional é que ela é uma atividade de grupo. (BAKER, 2005, p. 104 e 105)

Com essa colocação, o autor (2005) fala que esse grupo responsável e envolvido com as compras é denominado de *unidade de processo decisório* ou *central de compras*. Baker cita uma possível composição de central de compras e seus papéis: elaboradores de políticas, compradores, usuários, tecnólogos, influenciadores, guardiões e decisores.

Baker apresenta alguns fatores que são determinantes da central de compras:

- a) **Mercado:** produtos e serviços de compras organizacionais são mais complexos então, grandes compras serão de alto valor. A demanda deriva do mercado de consumo, então profissionais de marketing precisam estar atentos a isso. Muitos mercados empresariais são concentrados e há maior diferença entre os compradores. Os canais de comunicação são mais curtos, pois as empresas estão concentradas geograficamente ou por tamanho. Esse mercado possui acordos recíprocos entre as empresas e acaba dificultando a entrada de novos fornecedores.
- b) **Empresa:** Sheth (1973, apud Baker 2005) diz que três fatores influenciam: o tamanho da empresa, seu grau de especialização e a orientação da empresa. Quanto maior a empresa, maior seus conhecimentos e maior o número de pessoas envolvidas no processo de compra.
- c) **Produto:** as características determinantes neste caso serão a essencialidade do produto, sua complexidade técnica, o valor da compra, consequência da falha, se é a primeira compra e a frequência dessa compra.

Dessa forma, o mercado organizacional tem características peculiares e que devem ser estudadas e compreendidas pelos profissionais de marketing para que possam elaborar ações direcionadas a esse mercado.

### 5.1.1 Processo de compra organizacional

Cada organização terá seus objetivos, suas políticas, estrutura e sistemas de compra, porém elas procuram a mesma coisa. Conforme Kotler e Keller (2006, p. 216): “Em princípio, os compradores empresariais procuram obter o melhor pacote possível de benefícios (econômico, técnico, de serviço e social) em relação aos custos de oferta do mercado.” Então, quanto mais a empresa perceber uma relação de custo x benefício, ela estará mais propensa a realizar a compra.

Kotler e Keller comentam que, antes, o departamento de compras ocupava um lugar inferior na empresa, porém, com a concorrência cada vez maior no mercado, o departamento de compras ganhou maior importância, assim como os profissionais que trabalham nele. Os autores (2006, p. 217) dizem: “Esses departamentos novos e orientados de maneira mais estratégica têm a missão de adquirir o melhor produto das mãos de alguns poucos e excelentes fornecedores”.

Existem três orientações de compra, de acordo com Anderson e Narus (apud Kotler e Keller, 2006):

- 1) **Orientação de compras propriamente ditas:** na qual o comprador estabelece um relacionamento de curta duração, seu objetivo é qualidade e disponibilidade pelo menor preço. Sua tática é afirmar que o produto é uma *commodity*.
- 2) **Orientação de seleção de fornecedores:** o comprador estabelece um bom relacionamento com alguns fornecedores, para assegurar um fluxo adequado de materiais, algumas vezes o fornecedor participa no projeto do desenvolvimento de um produto.
- 3) **Orientação de gerenciamento de suprimentos:** os compradores trabalham em conjunto com o marketing e outros profissionais, afim de que seja uma operação estratégica de agregação de valor. Com isso, eles melhoram a gestão de toda a cadeia de valor, passando pelas matérias-primas até chegar ao consumidor.

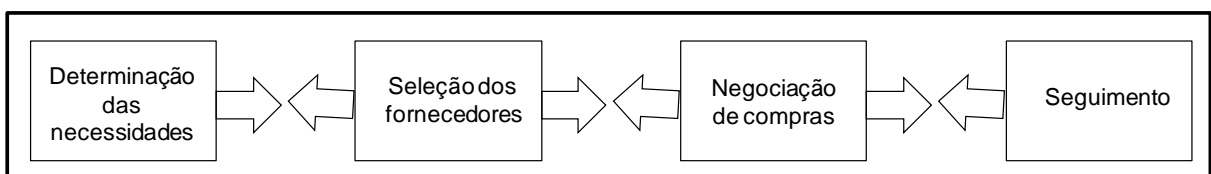
O processo de compra varia de acordo com o produto envolvido e é importante que os profissionais de marketing entendam como funciona esse

processo. Peter Kraljic (1993, apud Kotler e Keller, 2006) apresenta quatro processos baseados no produto:

- 1) **Produtos de rotina:** são aqueles de baixo valor e baixo custo e que envolve pouco risco (ex: material de escritório). Os compradores querem menor preço e os fornecedores oferecem padronização e pedidos com contratos em aberto e gerenciamento de estoques.
- 2) **Produtos alavancados:** são aqueles de alto valor e custo, mas que envolve pouco risco para os clientes, pois muitas empresas fabricam (ex: pistões para motores). O fornecedor apresenta uma proposta que minimize o custo total, pois sabe que o comprador vai comparar ofertas.
- 3) **Produtos estratégicos:** são aqueles de alto valor e custo e que envolve alto risco (ex: computadores mainframe). Neste caso, o fornecedor precisa ser de confiança e a empresa está disposta a pagar um pouco mais que o preço convencional.
- 4) **Produtos gargalo:** são aqueles de baixo valor e custo, mas com certo risco (ex: peças de reposição). O comprador precisa de um fornecedor que garanta abastecimento regular de produtos, então o fornecedor propõe peças padrão e um sistema de acompanhamento e atendimento.

Las Casas (2006) fala no processo das compras empresariais e, através da figura 16, resume o ciclo de compras:

Figura 16 – Ciclo de Compras



Fonte: LAS CASAS (2006, p. 219)

As empresas iniciam o processo de compra por diversos fatores, então inicialmente ela identifica sua necessidade ou problema. Caso essa necessidade seja aprovada pela gerência, os profissionais passam para a escolha de fornecedores, que vai depender do tipo de compra, do serviço oferecido pelos

fornecedores, de suas políticas de trabalho, entre outros fatores a considerar. Contatado os fornecedores, os profissionais fazem a negociação de compras, na qual estarão envolvidos detalhes como preços, condições de pagamentos e outras condições. Por fim, é necessário fazer verificação dos prazos de entrega, quantidades pedidas e conferir a fatura.

Siqueira (2005, p. 143) define compra industrial como:

A compra industrial é um processo complexo e não um ato de impulso. Ela compreende a determinação da necessidade de comprar produtos ou serviços industriais, as comunicações entre os membros das organizações que se acham envolvidos na compra ou que usarão o produto ou serviço industrial, as atividades de busca de informação e avaliação de ações alternativas para as compras.

Siqueira (2005) fala que o processo de compra do mercado industrial é bastante característico e cita alguns pontos como: o processo tende a ser mais demorado, com mais visitas até fechar uma venda; geralmente se privilegiam empresas da mesma origem (país, região) ou que já adquirem produtos da organização; as compras são bastante baseadas no desempenho, como qualidade, atendimento às especificações, preço e prazo; várias pessoas participam na decisão de compra.

O setor de compras tem muito importância dentro da empresa e possui uma finalidade. “A finalidade da área de compras é trazer lucros para a empresa com a aquisição adequada dos materiais industriais necessários ao andamento da empresa.” (SIQUEIRA, 2005, p. 144). O autor segue seu pensamento dizendo que as compras terão efeitos sobre outros custos, como: atrasos de entrega pelo fornecedor, reprovações por qualidade, interrupções na linha de produção, entre outros.

Siqueira (2005, p. 145) fala sobre o objetivo das compras: “O objetivo das compras é a capacidade de comprar os materiais na qualidade certa, no tempo certo, ao preço certo e na fonte certa.” Com isso, os profissionais desse setor precisam: evitar desperdícios e duplicação de materiais, manter padrões de qualidade, comprar ao mais baixo custo, mas com a qualidade necessária, prover continuidade de suprimentos para a produção, entre outras tarefas.

Devido à grande concorrência e à complexidade que é o marketing industrial, segundo Siqueira (2005), as empresas estão concentrando a atenção na

totalidade do processo, dessa forma o processo de compras é visto como um relacionamento contínuo e interesse mútuo entre vendedor e comprador.

Sobre o processo de compra do mercado organizacional Baker (2005, p. 108) observa: “A busca de informações é uma maneira importante de reduzir riscos, e a busca por produtos ou fornecedores alternativos certamente será mais extensiva quando a percepção do risco for alta.” Após essa busca, o comprador vai avaliar e decidir por um fornecedor e, segundo Baker a experiência anterior com esse fornecedor é fator determinante nessa escolha.

Empresas estão mais conscientes de que é preciso cuidar do gerenciamento do seu processo de compras e, conseqüentemente, criar um elo de relacionamento entre seus fornecedores e clientes.

## 6 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Empresas que praticam o marketing no seu dia-a-dia sabem que o relacionamento com o cliente ou consumidor é fundamental para qualquer organização. Kotler e Keller observam:

Atualmente, as empresas estão enfrentando uma concorrência jamais vista. Se forem capazes de passar de uma orientação de vendas para uma orientação de marketing, poderão ter um desempenho melhor que o das rivais. E a essência de uma orientação de marketing bem concebida é o forte relacionamento com os clientes. (KOTLER e KELLER, 2006, p. 138)

Ainda Kotler e Keller (2006) comentam que, com os consumidores cada vez mais informados, eles esperam mais do que um simples contato da empresa com eles, mais do que satisfazê-los e mais do que encantá-los.

Kotler e Keller (2006) dizem que no relacionamento com o cliente, este estará procurando por **valor**. O cliente estará satisfeito e provavelmente repetirá a compra se a empresa atender sua expectativa de valor. Os autores dizem que o **valor percebido pelo cliente (VPC)** é a diferença entre a avaliação que o cliente faz dos benefícios e custos de um produto ou serviço e as alternativas percebidas. O **valor total para o cliente** é o valor monetário que envolve benefícios econômicos, funcionais, psicológicos e o **custo total para o cliente** são os custos que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar o produto, incluindo custo monetário, de tempo, psíquicos.

Portanto, segundo Kotler e Keller (2006, p. 141): “Uma proposta de valor consiste em todo o conjunto de benefícios que a empresa promete entregar; é mais do que o posicionamento central da oferta.” Por exemplo, o posicionamento da Volvo é ‘segurança’, mas ela entrega mais do que isso, entrega um carro duradouro, bom atendimento e grande prazo de garantia.

O **mercado organizacional**, no qual existe relacionamento entre compradores e vendedores, tem muita necessidade de praticar o marketing de relacionamento, pois a confiança entre eles é fundamental nesse caso.

Siqueira fala do relacionamento entre empresas:

Olhando para o fornecedor, verificou-se que os custos de negociar com poucos e bons fornecedores eram bem menores. Uma relação empresa-fornecedor só trazia vantagens, quando bem conduzida. Da maneira usual de conduzir os negócios empresa-fornecedor com base em poder de barganha, conflitos permanentes e relações às vezes inamistosas, verificou-se que existiam muitas interdependências entre as partes. (SIQUEIRA, 2005, p. 93)

As empresas dependem de recursos de outras empresas e, por isso, dependem também de manter um bom relacionamento. De acordo com Siqueira (2005), este relacionamento pode ser pontual, mas pode chegar a um relacionamento muito próximo e exclusivo.

Algumas condições, segundo Siqueira (2005), podem comprometer a parceria, como: novas tecnologias, novos concorrentes, diferentes culturas organizacionais, atrasos, conflitos de personalidade, entre outros.

Falar de relacionamento, segundo Baker (2005), é entender conceitos como: retenção, fidelidade, confiança, atração, entre outros. Conceitos estes com origem na sociologia, economia, psicologia, etc. O relacionamento pode ser entendido como um processo de troca que leva a um maior compromisso.

Baker faz uma observação importante:

Em mercados de consumo, é comum o pressuposto simplista de que basta ter um banco de dados e de comunicações diretas. Todavia, é evidente de que é preciso dar mais atenção ao desenvolvimento de habilidades relacionais do pessoal que fica frente a frente com o cliente. (BAKER, 2005, p. 33)

Las Casas (2006, p. 25) conceitua: “Marketing de relacionamento ou *after-marketing* são todas as atividades de marketing destinadas a manter um cliente em situações de pós-venda”. No marketing de relacionamento, segundo o autor, a empresa procura manter um casamento perfeito com seus clientes e, para isso, precisa se render a eles e fazer o melhor possível para conquistá-los e mantê-los.

Para praticar um bom marketing de relacionamento, Las Casas (2006) orienta que a empresa tenha sempre um banco de dados atualizado e se preocupe com a qualidade, pois só através de produtos e serviços de qualidade é que se mantêm clientes.

Stone e Woodcock (2002, p. 01) falam: “O motivo que torna o marketing de relacionamento importante é o seguinte: ganhar novos clientes custa mais caro do que os manter.” Os autores fazem uma definição ampla sobre o que é marketing

de relacionamento e citam três pontos: é identificar os clientes de forma individualizada (nominal), criar relacionamento longo entre a empresa e os clientes e saber administrar o relacionamento para que traga benefícios para clientes e empresa.

Os clientes esperam que as empresas gerenciem o relacionamento com eles. Segundo Stone e Woodcock (2002), através das compras que fazem, os clientes passam várias informações para a empresa e esperam realmente que ela use essas informações para melhorar seus produtos e serviços.

Na maioria das vezes, as empresas estão preocupadas com seus produtos, produção, vendas entre outras áreas, deixando a preocupação com o cliente para segundo plano. Stone e Woodcock (2002) lembram que isso é a falta de orientação da empresa para o cliente e que isso é muito comum.

Ainda de acordo com Stone e Woodcock (2002), as empresas podem conhecer seus clientes através de fontes de informações, como: pesquisas de mercado, transações (vendas, por exemplo), informações sobre os concorrentes, reclamações e elogios recebidos e *feedback* recebido pelas pessoas que têm contato com o cliente.

Os autores falam sobre o comprometimento com o marketing de relacionamento e citam as pequenas empresas:

Em organizações pequenas – até mesmo em empresas individuais – existe menos chance de grandes variações entre os elementos do pessoal. Se o proprietário ou gerente não estiverem comprometidos com o gerenciamento dos relacionamentos juntos aos clientes, essa atitude será transferida rapidamente para toda a equipe. Haverá uma estreita relação entre o comportamento da equipe e o sucesso, de acordo com os critérios do proprietário ou gerente. (STONE e WOODCOCK, 2002, p. 41)

Ainda Stone e Woodcock (2002) falam que clientes negligenciados são um problema para a empresa e que isso ocorre muito nas pequenas empresas, mas o marketing de relacionamento pode ajudar nessas situações.

## 6.1 FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

Clientes satisfeitos são mais propensos a se tornarem fiéis de uma empresa ou marca.

Las Casas (2006, p. 28) fala sobre a fidelização: “O conceito de fidelidade significa que os clientes continuam a comprar de uma empresa porque acreditam que ela tenha bons produtos ou serviços.” O autor comenta que a fidelização exige a criação de valor constante.

Segundo Las Casas (2006), as empresas sabem se possuem clientes fiéis ou não observando quantos deles voltam a comprar e quantos compram mais ano após ano. Dessa forma, a empresa deve ficar atenta: **a frequência de compra, a média do valor da compra e a participação da compra por categoria.**

Na tentativa de fidelizar clientes as empresas criam programas de fidelidade. O marketing um a um conquista a lealdade dos clientes, e a Internet possibilitou maior aproximação com cada um deles. O objetivo é coletar informações detalhadas de cada cliente e aproximar-se o máximo deles. O marketing um a um faz ofertas individualizadas, porém massificadas, por isso o uso de computadores e a tecnologia são tão importantes nesse processo. (LAS CASAS, 2006)

Stone e Woodcock falam sobre aquisição e retenção do cliente:

Todos os objetivos e estratégias do marketing de relacionamento são baseados no conceito de aquisição e retenção do cliente. Não importa o quanto você seja competente na concepção e implementação de programas de retenção dos clientes existentes, sempre haverá um desgaste ou perda de clientes. Para manter sua posição, você precisa adquirir novos clientes. Essa é a finalidade dos programas de aquisição. (STONE e WOODCOCK, 2002, p. 93)

As vendas das empresas são feitas ou para clientes novos ou clientes de retorno. É mais fácil reter clientes existentes do que atrair novos, visto que eles já tiveram suas necessidades identificadas e satisfeitas com produtos e serviços da empresa. De acordo com os autores, para conquistar a fidelidade dos clientes é preciso um conhecimento completo de seus comportamentos e necessidades.

Stone e Woodcock (2002) dizem que o objetivo não é tornar todos os clientes fiéis, mas aumentar a fidelidade dos clientes mais propensos a reagir.

## 7 PLANO DE MARKETING

Planejar é uma necessidade para as empresas que almejam o sucesso. Kotler (2004, p. 205) afirma: “Alguém disse: Se não planejar, está planejando fracassar. Diga-se de passagem, o planejamento de marketing não é nada divertido. Ele rouba tempo de ação.” O planejamento, portanto, é muito importante, porém trabalhoso. O autor comenta que as coisas mudam muito rápido hoje, mas nem por isso o planejamento deve ser apenas pretensão.

O autor ainda fala (2004, p. 206): “A ocasião de planejamento requer que os gerentes destinem tempo a pensar sobre o que já aconteceu, o que está acontecendo e o que pode acontecer. Eles devem estabelecer por consenso entre eles metas que precisam ser comunicadas a todos”.

Kotler e Keller afirmam sobre o Plano de Marketing:

Os planos de marketing estão se tornando mais voltados para os clientes e os concorrentes. Além disso, estão mais bem elaborados e mais realistas do que no passado. Desenvolvidos em grupo, eles extraem mais informações de profissionais de todas as funções. Os executivos de marketing, cada vez mais, vêm-se em primeiro lugar como gerentes e depois como especialistas. O planejamento está se tornando um processo contínuo para responder a mudanças rápidas nas condições do mercado. (KOTLER e KELLER, 2006, p. 58)

Os autores (2006) ainda comentam que o processo e conteúdo do plano irão variar de empresa para empresa e que podem sofrer variações no nome, como ‘plano de negócios’, ‘plano de marketing’ e até ‘plano de batalha’. Esses planos normalmente são anuais, alguns contêm muitas páginas e outros planos contêm poucas.

Na opinião de Ridolfo Neto e Dias (2006, p. 361 e 362): “O plano de marketing deve ser fundamentalmente estratégico e sua elaboração é uma contribuição valiosa para o posicionamento de uma empresa orientada para o mercado”.

Os autores (2006) ainda comentam que, por menor que seja a empresa, o empresário deve dedicar parte de seu tempo estruturando um plano de marketing. Para uma empresa pequena, duas ou três páginas podem ser suficientes para traduzirem os seus objetivos e a estratégia. Já uma grande empresa poderá necessitar de muitas páginas para o detalhamento do plano.

O plano de marketing é construído para orientar a empresa em suas ações, porém visando a uma vantagem desta empresa perante os concorrentes. “Embora possa trazer muitos benefícios ocultos, como a melhor coordenação das atividades da empresa, um plano estratégico de marketing preocupa-se principalmente com vantagem competitiva – isto é, estabelecer, construir, defender e manter vantagem competitiva.” (BAKER, 2005, p. 62).

O plano de marketing precisa de muitas informações sobre presente, passado e projeções futuras. Baker escreve:

Para ser realista, o plano precisa levar em conta a atual posição competitiva da empresa, onde ela quer estar no futuro, suas capacidades e o ambiente competitivo que enfrenta, o que significa que o planejador de marketing deve aprender a usar vários processos e técnicas disponíveis que ajudam a dar um sentido às tendências externas e a entender os modos tradicionais como a empresa reage a elas. (BAKER, 2005, p. 62)

Las Casas (2006, p. 81) diz sobre planejamento: “Planejar consiste em tomar antecipadamente um conjunto de decisões. Os administradores estudam o ambiente e, a partir de uma análise de suas possíveis influências, estabelecem objetivos e estratégias para determinado período.” O autor comenta que, em empresas pequenas, muitas vezes os empresários não planejam por falta de conhecimento ou não acreditam nos resultados.

Grande parte das empresas possui um planejamento informal, porém é importante que elas tenham ele por escrito. “Um plano de marketing escrito é equivalente à partitura de músicos que o maestro dirige. Cada um sabe o momento certo em que deve entrar, obedecendo ao compasso dado pelo maestro.” (LAS CASAS, 2006, p. 82).

Dessa forma, quando possui um planejamento por escrito, a empresa tem um documento a qual pode recorrer a qualquer momento para se informar dos passos a serem dados. Além disso, este arquivo acaba exigindo maior comprometimento de todos.

As empresas estabelecem os objetivos e desenvolvem planos de negócio ou corporativos que a orientam. Dentro desse processo está o plano de marketing. “O plano de marketing é uma parte importante desse plano. O processo de planejamento de marketing, por conseguinte, precisa ser executado como uma parte do planejamento global da empresa e do processo de elaboração do orçamento.” (WESTWOOD, 2002, p. 01).

O autor (2002) comenta que os planos podem ser de longo, médio ou curto prazo, vai depender do mercado de atuação da empresa, da necessidade de planejar o futuro dos produtos e de acordo com a sua expansão. O de longo prazo pode ir de três a dez anos, o de médio prazo normalmente uns três anos e o plano de curto prazo compreende o período de um ano.

Existe uma diferença entre plano corporativo e de marketing. Conforme Westwood (2002), o plano de marketing determina os objetivos e estratégias para atingi-los, mas não inclui todos objetivos corporativos.

Westwood define o que é planejamento de marketing:

O termo "planejamento de marketing" é utilizado para descrever os métodos de aplicação dos recursos de marketing para atingir objetivos de marketing. Isso pode parecer simples, mas, na verdade, é um processo muito complexo. Os recursos e os objetivos variarão de empresa para empresa e também mudarão com o tempo. O planejamento de marketing é utilizado para segmentar mercados, identificar o posicionamento no mercado, prever o tamanho do mercado e planejar uma viável participação de mercado dentro de cada segmento. (WESTWOOD, 2002, p. 09)

O planejamento de marketing envolve: pesquisa de marketing, análise dos pontos fortes e fracos da empresa, fazer suposições, previsões, definir objetivos de marketing, estratégias, programas, determinar o orçamento e rever os resultados.

O plano de marketing mostra para a empresa onde ela está indo e como faz para chegar lá, através de um plano de ação escrito. De acordo com Westwood (2002), o plano de marketing precisa identificar as melhores oportunidades para a empresa entrar, conquistar e manter posições no mercado. O plano de marketing vai definir quem fará o quê, quando, como e onde.

O plano de marketing pode ser realizado para qualquer segmento. Conforme Westwood (2002, p. 11): "Você pode traçar um plano para equipamentos da indústria de laticínios de Belo Horizonte, válvulas de diafragma na Argentina ou equipamentos para banheiros em hotéis no Oriente Médio." O autor complementa dizendo que também se pode traçar um plano para um produto do setor químico ou *fast-food*. Qualquer dessas situações pode ser dividida de forma regional, nacional ou internacional.

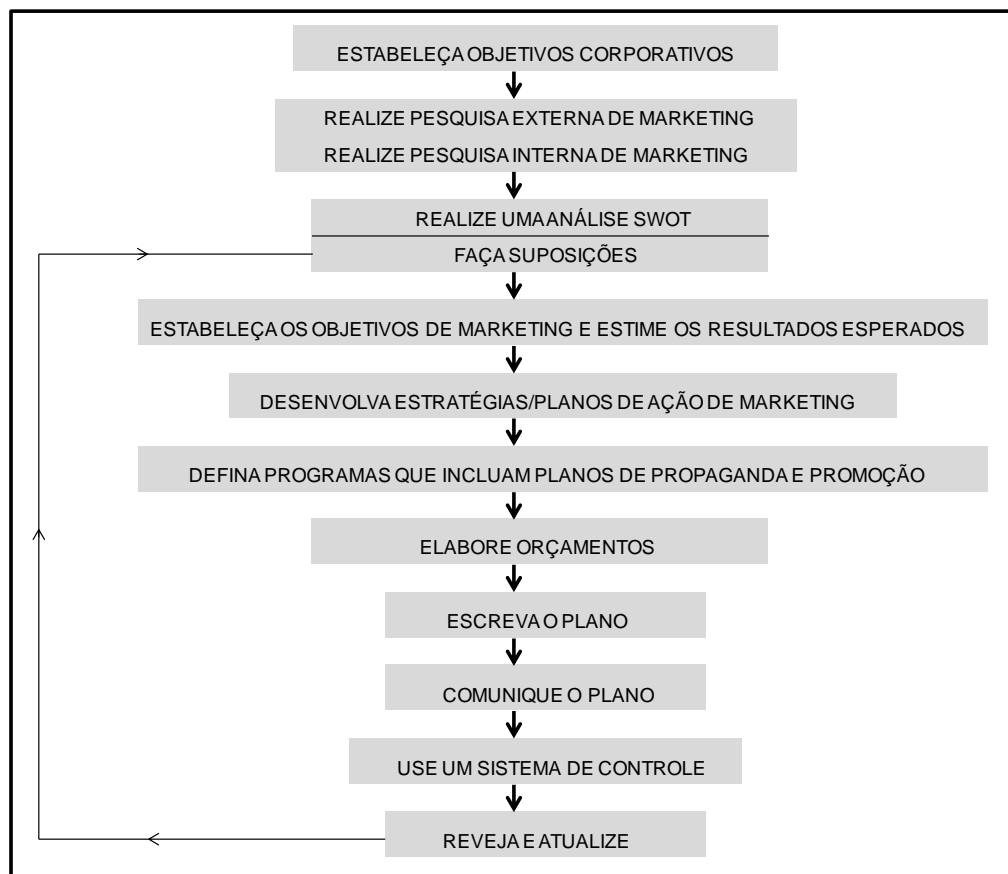
As empresas terão vários planos de marketing, mas segundo o autor (2002), todos precisam estar em harmonia com o plano global da empresa. E, para um plano de marketing ser completo, ele precisa ter informações como: dados

históricos, previsões, objetivos e estratégias. Ele deve conter também informações dos concorrentes, pontos fortes e fracos deles e da própria empresa. E, quando o plano é mais completo, ele estima os recursos que serão necessários para executá-lo, e o impacto sobre o lucro.

Muitas empresas não fazem o planejamento de marketing, pois ele envolve esforço e tempo e muitas passam anos sem ter um plano formal por escrito, porém o planejamento de marketing consegue disciplinar o planejador para que ele coloque informações que serão entendidas por todos na empresa. As empresas devem entender, segundo Westwood (2002), que a cada ano seus concorrentes vão se tornar mais profissionais, e elas precisam estar na frente nessa concorrência.

Através da figura 17, Westwood mostra as etapas do planejamento de marketing.

Figura 17 – O processo de planejamento de marketing



Fonte: WESTWOOD (2002, p. 18)

Segundo Westwood (2002), os objetivos corporativos são estabelecidos pela alta administração, mas os profissionais de marketing devem estar a par para

que o plano de marketing esteja alinhado com eles. A pesquisa externa é realizada no mercado, no ambiente de marketing. A pesquisa interna é feita dentro da empresa e coletará informações sobre vendas, pedidos, lucro, dados técnicos, sobre produtos, preço, promoção e distribuição, serviço de pré e pós-venda.

Após a coleta de informações, a empresa faz a análise SWOT, que ajudará a empresa a tomar as melhores decisões. Westwood (2002) explica sobre esse termo: **S**trengths (Pontos Fortes) e **W**eaknesses (Pontos Fracos); **O**pportunities (Oportunidades) e **T**hreats (Ameaças). Os pontos fortes e fracos dizem respeito à empresa, as oportunidades e ameaças surgem do ambiente de marketing e concorrência. Após isso é também necessário fazer suposições sobre fatores econômicos, tecnológicos, competitivos, entre outros, mas devem ser poucos, referindo-se apenas a questões fundamentais.

Depois, a empresa vai estabelecer seus objetivos de marketing, como por exemplo, o giro de vendas, participação de mercado, lucro e as estratégias para alcançar esses objetivos. Os programas vão determinar quem faz o quê, quando, onde e como e compreende ações de pessoal, propaganda, preço, distribuição, produto e serviços. Estes planos precisam ter uma boa relação custo x benefício, por isso é necessário elaborar orçamentos.

O plano deve ser escrito e precisa ser claro e objetivo, sem muitos detalhes e deve ser comunicado de forma adequada para as pessoas que irão implementá-lo. À medida que for sendo colocado em prática, ele precisa ser controlado e atualizado.

Por meio da figura 18, Westwood mostra como se faz um plano de marketing completo.

Figura 18 – Um plano de marketing completo

- Sumário
- Introdução
- Resumo
- Análise da Situação, incluindo:
  - \* Suposições
  - \* Vendas (Histórico e Orçamento)
  - \* Análise dos Mercados Estratégicos
  - \* Análise dos Produtos Principais
  - \* Análise das Principais Áreas de Vendas
- Objetivos de Marketing
- Estratégias de Marketing
- Cronograma
- Promoção de Vendas
- Orçamentos
- Demonstrativo de Resultados
- Controles
- Procedimentos de Atualização

Fonte: WESTWOOD (2002, p. 23)

Quanto maior for a empresa e mais complexo for seu mercado de atuação, mais completo deverá ser seu plano de marketing.

Ambrósio faz sua definição de planejamento de marketing:

*O planejamento de marketing é um processo muito importante, de intenso raciocínio e de coordenação de pessoas, informações, recursos financeiros e materiais cujo foco central é a verdadeira satisfação do consumidor. Planejar, em marketing, é pensar nos inúmeros detalhes que compõem uma operação empresarial e articular todos esses elementos. (AMBRÓSIO, 2007, p. 11)*

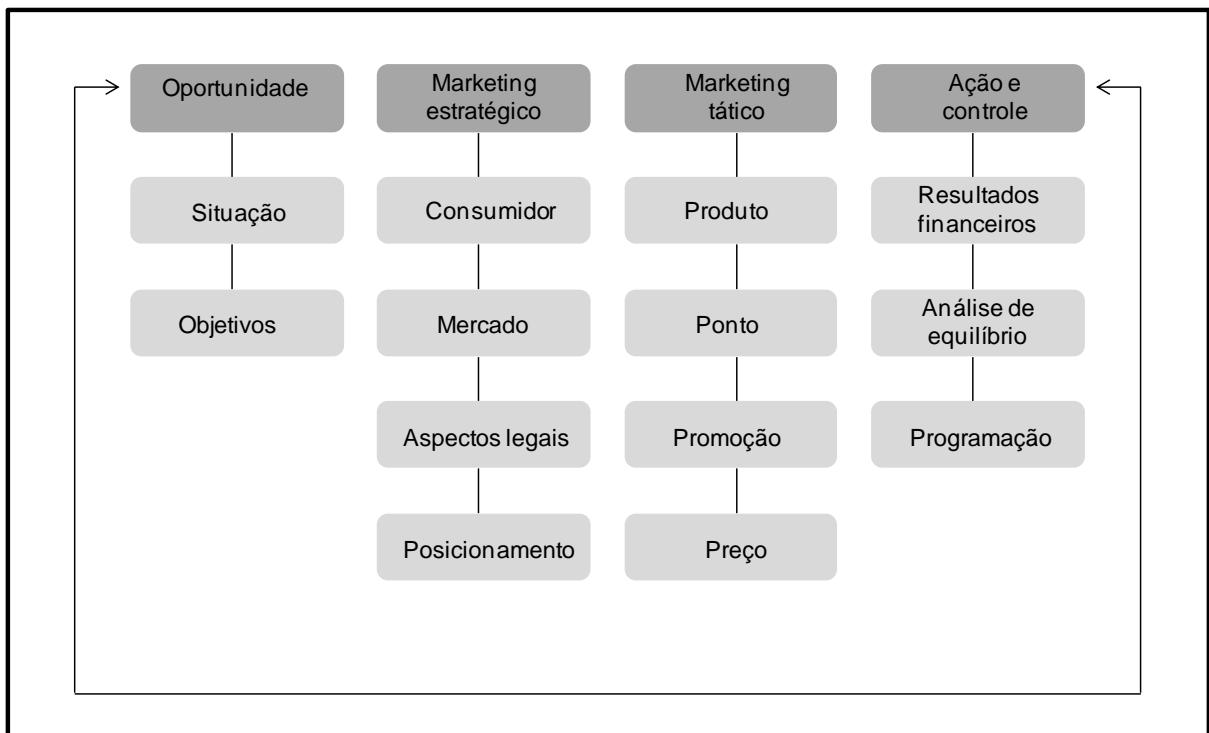
O autor também define o que é plano de marketing (2007, p. 11): “O plano de marketing é o documento que resume o planejamento.” Ambrósio fala que o plano de marketing é um retrato do raciocínio que passa na mente do planejador. O plano de marketing é muito importante para unir esforços de todas as pessoas da empresa em busca de um objetivo e acaba por ajudar a empresa a evitar desperdícios de ações erradas, diminuindo a necessidade de improvisos. Muitas

vezes, coisas pequenas que não parecem tão importantes, fazem a diferença entre o sucesso e o fracasso.

Ambrósio (2007) divide os planos de marketing em duas categorias: **planos anuais de marketing**, que compreende as estratégias empresariais e orçamentos do ano todo, e **planos de lançamento de novos produtos**, podem ser de um período até cinco anos, na qual vai aprovar orçamento e programação do lançamento e, depois de aprovado, ele também passa a fazer parte do plano anual.

O autor sugere um modelo de roteiro para o plano de marketing, conforme a figura 19 abaixo.

Figura 19 – Roteiro do plano de marketing



Fonte: AMBRÓSIO (2007, p. 21)

De acordo com Ambrósio (2007), os itens compreendem:

- a) **Oportunidade:** compreende a **situação**, que é a razão de ser do plano, contexto político, econômico e social que valida a oportunidade, descrição do produto, sintonia do produto com a visão, missão e valores da organização.  
**Objetivos:** o que se pretende alcançar com o produto, pode ser participação

de mercado, volume de vendas e lucro. Estes objetivos devem ser mensuráveis, coerentes e viáveis.

- b) Marketing estratégico:** nesta etapa se coleta informações sobre o consumidor, mercado, aspectos legais e se define o posicionamento.
- c) Marketing tático:** esta é a etapa de transformar as informações em ação e compreende o produto, ponto, promoção e preço.
- d) Ação e controle:** aqui entra os **resultados financeiros** (definição de hipóteses econômicas, demonstração de resultados do exercício, análise do retorno sobre o investimento); análise de equilíbrio (através dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades), e programação (quadro de programação com atividade, data-limite e responsável)

McDonald (2008, p. 18) conceitua planejamento de marketing: “Então, o planejamento de marketing é simplesmente uma seqüência lógica e uma série de atividades que levam à determinação de objetivos de marketing e à formulação de planos para atingi-los.” O planejamento de marketing é a aplicação planejada dos recursos de marketing, com a finalidade de atingir os objetivos de marketing.

O processo de planejamento de marketing encontra algumas dificuldades e uma das razões é o fato de precisar reunir todos os elementos de forma coerente porque isso implica em procedimentos institucionalizados. “Uma outra dificuldade diz respeito aos problemas culturais, organizacionais e políticos que cercam o processo em si.” (MCDONALD, 2008, p. 18)

Se considerar o ambiente complexo em que as empresas vivem e funcionam, fica fácil entender a importância do planejamento de marketing. McDonald (2008) comenta que a maioria dos empresários aceita um planejamento formal de marketing e reconhece que ele reduz a complexidade das operações só que, por outro lado, preferem ficar apenas nas previsões de vendas e sistemas de orçamento.

McDonald também fala em plano estratégico e plano tático, e faz as seguintes definições:

Um plano **estratégico** é um plano que cobre um período maior do que o próximo ano fiscal. Geralmente ele abrange de três a cinco anos. Um plano **tático** cobre, detalhadamente, as providências a serem tomadas e por quem, durante um período de planejamento de curto prazo. Geralmente abrange um ano ou menos. (MCDONALD, 2008, p. 23)

Las Casas (2007, p. 18) define o que é plano de marketing: “o plano de marketing estabelece objetivos, metas e estratégias do composto de marketing em sintonia com o plano estratégico geral da empresa. É toda relação produto/mercado, que, em conjunto com os outros planos táticos, forma o plano estratégico”. O autor comenta que todos na empresa farão um plano para atingir os objetivos da organização, este é o plano estratégico. O plano de marketing, então, deverá levar em consideração todas as outras partes e funções envolvidas na empresa.

O autor diz que o plano de marketing terá subplanos, que são os planos operacionais nos quais estarão detalhadas as atividades a serem executadas. “O plano de marketing, por sua vez, é composto de vários subplanos. As atividades de propaganda, de venda pessoal e promoção de vendas também têm planos respectivos para alcançar os objetivos de marketing”. (LAS CASAS, 2007, p. 19)

Las Casas fala sobre a importância do plano de marketing:

O plano de marketing é importante para as empresas, uma vez que é resultado de um processo de planejamento. O processo de planejamento toma forma no momento em que o administrador escreve o plano. Por isso mesmo, diz-se que um bom plano não valida uma ideia de marketing, mas uma boa ideia de marketing é validada com um bom plano. Ele é usado para concretizar a criatividade, a imaginação e a inovação. (LAS CASAS, 2007, p. 20)

No plano estarão escritos os detalhes. Um produto para ser lançado, por exemplo, vai precisar de uma marca, embalagem, entre tantas outras coisas e, assim que isso for colocado no plano, todos terão mais cuidado e saberão dos recursos necessários para essa atividade. “Com isso, uma empresa poderá saber o que fazer, passo a passo, no período considerado para o planejamento dentro de uma coerência de objetivos e políticas”. (LAS CASAS, 2007, p. 20)

Las Casas cita um fator importante do plano de marketing: a motivação. Um plano acaba envolvendo as pessoas, que se sentem sua participação nos resultados. Por isso, o autor sugere que todos participem do plano para se sentirem responsáveis pela sua implantação.

O plano de marketing, segundo Las Casas (2007), ainda serve como base do plano de negócios, que vai atrair bons investidores, como também elimina uma maior quantidade de improvisos na empresa. O imprevisto é necessário no ambiente dos negócios, mas é o plano que detecta sinais no ambiente.

Las Casas recomenda o plano de marketing para todas as empresas, o que se vai levar em consideração é a complexidade estratégica necessária. O autor comenta que nem sempre serão necessários planos tão sofisticados que, muitas vezes, não levarão em nenhum lugar. É necessário que se faça adaptação dos recursos que a empresa tem disponíveis. “Uma pequena empresa, por exemplo, não pode justificar a falta de planejamento devido ao tamanho ou falta de recursos. Poderá, sim, fazer um plano adaptado a sua atual situação.” (LAS CASAS, 2007, p. 23).

Las Casas fala que, no caso das pequenas empresas, elas decidem muitas coisas por intuição, ou seja, as pequenas empresas não estão fazendo planos, segundo pesquisas realizadas. O autor fala que muitas empresas acabam fechando, pois entram no mercado sem avaliar suas necessidades. O autor (2007, p. 23) diz: “No entanto, aquelas que têm obtido maiores resultados estudam a demanda e os clientes, analisam a concorrência e os pontos fortes”. As micro e pequenas empresas têm certas dificuldades de realizar planos, principalmente no momento em que precisam obter informações.

Las Casas (2007) fala que o plano de marketing deve ser objetivo, sintetizado e ter somente as principais informações, que diz respeito ao mercado, aos consumidores, aos programas de marketing e aos investimentos necessários. O autor desenvolveu uma metodologia simplificada que pode ser usada por empresas de pequeno porte. Os tópicos são os seguintes: Dados externos – situações favoráveis e desfavoráveis; Dados internos e externos da empresa e concorrência – são os pontos fortes e fracos; Determinar pressuposições – o que poderá acontecer; Determinar objetivos e metas; Elaborar estratégias de marketing e seu orçamento; Fazer projeção de lucros e perdas; Realizar o controle do plano.

Através do quadro 2, Las Casas sugere um roteiro de plano de marketing para as pequenas empresas.

Quadro 2 – Roteiro simplificado para um plano de marketing.

| PLANO DE MARKETING  |               |             |               |             |               |             |
|---|---------------|-------------|---------------|-------------|---------------|-------------|
| <b>1. Análise ambiental</b>   |               |             |               |             |               |             |
| <b>1a. Ameaças e oportunidades</b>  |               |             |               |             |               |             |
| Eventos   | Ameaças       |             | Oportunidades |             | Sugestões     |             |
|   |               |             |               |             |               |             |
| <b>1b. Pontos fortes e fracos</b>   |               |             |               |             |               |             |
| Aspectos analisados   | Concorrente 1 |             | Concorrente 2 |             | Concorrente 3 |             |
| <i>Pessoa</i><br>Quantidade<br>Qualificação   | Ponto forte   | Ponto fraco | Ponto forte   | Ponto fraco | Ponto forte   | Ponto fraco |
| <i>Equipamentos</i><br>Capacidade instalada<br>Tecnologia                                 |               |             |               |             |               |             |
| <i>Finanças</i><br>Recursos financeiros<br>Possibilidades de<br>obtenção de empréstimos   |               |             |               |             |               |             |
| <i>Marketing</i><br>Produto<br>Distribuição<br>Propaganda<br>Equipe de vendas<br>Promoção |               |             |               |             |               |             |
| <b>2. Objetivos</b>   |               |             |               |             |               |             |
| a. Quantitativos:   |               |             |               |             |               |             |
| b. Qualitativos:  |               |             |               |             |               |             |
| <b>3. Estratégias de marketing</b>  |               |             |               |             |               |             |
| 3a. Público-alvo:   |               |             |               |             |               |             |
| 3b. Posicionamento:   |               |             |               |             |               |             |
| 3c. Estratégia do composto:   |               |             |               |             |               |             |
| Produto:  |               |             |               |             |               |             |
| Preço:  |               |             |               |             |               |             |
| Distribuição:   |               |             |               |             |               |             |
| Promoção:   |               |             |               |             |               |             |
| <b>4. Plano de ação</b>   |               |             |               |             |               |             |
| Atividades  | Encarregado   |             | Período       |             | Orçamento     |             |
|   |               |             |               |             |               |             |
| <b>5. Projeção de vendas e lucros</b>   |               |             |               |             |               |             |
| Período   | Vendas        |             | Lucros        |             | Observações   |             |
|   |               |             |               |             |               |             |

Fonte: LAS CASAS (2007, p. 46)

Todas as empresas devem conhecer o passo a passo de um plano de marketing, afim de que isso possa se tornar uma realidade no seu dia a dia.

## 7.1 PESQUISA DE MARKETING

O mercado muda a todo instante e as necessidades dos clientes também. As empresas possuem informações internas, obtidas através de *feedback* e da inteligência de mercado (por meio da equipe de vendas), mas é importante que elas tenham informações externas.

Westwood fala sobre isso:

Ao mesmo tempo em que a posição histórica das vendas da empresa é considerada, é necessário coletar informações que lhe permitirão colocá-las em perspectiva. Para fazer isso, é preciso realizar uma pesquisa de mercado e uma de marketing. A pesquisa de mercado é sobre mercados, mas é preciso aprofundar no assunto e, além de coletar informações, deve-se analisá-las no contexto do marketing dos produtos. Isso se chama pesquisa de marketing, que é a pesquisa dos processos de marketing e dos mercados em si. (WESTWOOD, 2002, p. 29)

Com a pesquisa de marketing a empresa terá informações sobre os consumidores, concorrentes e produtos, sabendo como o mercado e os clientes estão percebendo a empresa e seus produtos. De acordo com Westwood (2002), a pesquisa também pode incluir informações sobre a imagem da empresa, o serviço de pré e pós-venda, preço e qualidade. Como também precisa pesquisar sobre a propaganda para ver os métodos mais eficazes para o tipo de produto da empresa.

Westwood (2002) fala que a pesquisa de mercado serve para ter uma descrição do mercado e como ele se altera, para poder decidir as atitudes que serão tomadas pela empresa. A pesquisa é bem importante no caso de empresas que vão entrar em um mercado ou lançar um produto, pois para criar a estratégia, formular o produto e decidir como comercializá-lo, é necessário ter informações sobre os produtos que já estão no mercado.

O autor fala sobre os métodos de obter dados e cita as fontes primárias, ou seja, aquelas obtidas diretamente do mercado através de pesquisa de campo e as fontes secundárias, que são informações já existentes como, por exemplo, informações da empresa, catálogos comerciais, associações comerciais, entre outros. “Embora muitas empresas grandes que estão na área de bens de consumo utilizem parte de seu próprio pessoal na pesquisa de mercado, a maior parte do trabalho é executada por institutos especializados em pesquisa de mercado.” (WESTWOOD, 2002, p. 31).

A pesquisa de campo pode ser realizada pessoalmente, por telefone ou por e-mail, é um processo dispendioso, mas que vai responder perguntas específicas sobre o mercado. Westwood (2002) cita os principais aspectos que deve conter a pesquisa de campo: o questionário deve ser específico da área e não deve ter perguntas irrelevantes; as perguntas devem fornecer o maior número de informações possíveis, devem ser curtas e simples e não podem induzir determinada resposta; é necessário pensar na sequência das perguntas; é importante projetar o questionário para que as repostas possam ser analisadas de forma fácil e deve contar até umas 20 perguntas.

A pesquisa de gabinete é também muito importante. Além de informações conseguidas na própria empresa, existem empresas que executam pesquisas e publicam relatórios, fazendo deles uma grande fonte de informações. A internet também é uma valiosa fonte de informação, muito utilizada para coletar informações de concorrentes, pois através do seu site é possível saber sobre a empresa e seus produtos.

Westwood (2002) diz que as informações obtidas na pesquisa e que os profissionais precisam para o plano de marketing são “informações do mercado” e “informações do produto”. O autor cita o que essas informações devem conter:

**1) Informações do mercado:**

- Tamanho do mercado: seu tamanho e como ele é segmentado.
- Suas características: principais clientes, fornecedores e produtos vendidos.
- Situação do mercado: novo, maduro ou saturado.
- Situação das empresas: como estão em relação ao mercado e em relação umas às outras.
- Canais de distribuição: quais são?
- Comunicação: quais meios mais utilizados na propaganda e promoção de vendas.
- Financeiras: se existem problemas com impostos, taxas, importação.
- Legais: patentes, padrões do produto, proteção da propriedade intelectual.
- Desenvolvimento: que produtos e áreas novas do mercado estão se desenvolvendo.

- 2) **Informações do produto:** relacionam com a própria empresa, concorrentes e clientes.
- Clientes potenciais: quem são, onde estão, quem são os líderes de mercado e se tem concorrentes.
  - Empresa: se os produtos atendem às necessidades dos clientes, se é necessário desenvolver produto, qual potencial de um produto novo, como a empresa é vista no mercado.
  - Concorrentes: quem são, qual o tamanho deles, onde estão, operam nos mesmos setores de mercado que o da sua empresa, quais são seus produtos comercializados, preços deles em relação ao seu, que canais de distribuição e vendas utilizam e se introduziram produtos recentemente.

Estas informações são obtidas, segundo Westwood (2002), através de: relatórios de mercado, informações empresariais, estatísticas e de produtos, e informações dos consumidores. O autor sugere alguns passos para realizar a pesquisa de marketing que são definir objetivos, as informações que precisam ser obtidas, a melhor forma de obtê-las, coletar os dados e analisá-los.

Ambrósio (2007, p. 19) fala sobre o levantamento de informações: “É uma fase crucial para conferir rigor ao plano de marketing, com base em dados e fatos, e não somente em hipóteses e opiniões. Afinal, quando se investe dinheiro, é necessário que se saiba, no mínimo, onde se está pisando.” O levantamento de informações faz parte da etapa “marketing estratégico”. Segundo Ambrósio, quanto mais corretas, detalhadas e confiáveis forem estas informações, mais firme e confiável será o plano. É nessa fase do plano que se coleta informações sobre o consumidor, mercado, aspectos legais e se define o posicionamento.

Do consumidor, a empresa deve saber seu perfil, desejos e necessidades, hábitos de uso e atitudes. Do mercado a empresa buscará informações sobre histórico do mercado, tamanho do mercado, sazonalidade, impacto de tecnologia, segmentação, participação de mercado das marcas, informações sobre os concorrentes (analisar o produto, preço, ponto e promoção). Com relação aos aspectos legais, segundo Ambrósio (2007), a empresa precisa saber sobre a legislação específica e em trâmite, ter aprovação prévia de órgãos governamentais, conhecer os órgãos de classe, levar em conta considerações éticas, tributos, controle de preço, restrições à comunicação, registro de marca e patente e o plano

precisa atender às exigências contidas no código de defesa do consumidor. O posicionamento terá a ver com a segmentação de mercado e mercado-alvo.

McDonald (2008, p. 284) chama a pesquisa de marketing de auditoria e define: “A auditoria de marketing é, essencialmente, um *banco de dados* que contém todas as questões relativas ao mercado com o qual a empresa se preocupa”. Deve ser preparada uma lista de perguntas aos gerentes, eles usarão dados de vendas e o sistema de informação da empresa para concluir sua auditoria.

Melhor se a empresa possuir pesquisa de marketing. “Se a empresa tiver um gerente de pesquisa de marketing, é proveitoso, nessa etapa, divulgar para todos os gerentes uma visão geral do mercado abrangendo as principais tendências de mercados e produtos etc.” (MCDONALD, 2008, p. 284).

O autor (2008) orienta que a coleta de informação deve ser um processo contínuo e, por isso, durante todo o ano, os gerentes devem preparar uma espécie de “bíblia de produto/mercado”.

O marketing vive de informações, sem elas não é possível desenvolver planos consistentes com ações direcionadas para cada objetivo. O profissional de marketing, ao realizar um trabalho para alguma empresa, deve aproveitar o maior número de informações que estiver disponível e ir atrás de novas informações.

## 7.2 ANÁLISE PFOA (SWOT)

Antes de determinar objetivos e estratégias de marketing, a empresa precisa fazer uma análise da situação, para entender sua posição no mercado. Westwood (2002) cita os pontos realizados neste processo, como: analisar o clima econômico, determinar as principais áreas de vendas da empresa, examinar os pontos fortes e fracos da empresa e comparar com os concorrentes e identificar ameaças e oportunidades.

O autor afirma:

Os objetivos de marketing só podem ser estabelecidos depois que o processo de análise da situação estiver completo. Os resultados da análise também serão utilizados para determinar as estratégias e táticas. Dessa maneira, a análise da situação é a chave para a preparação de qualquer plano de marketing. (WESTWOOD, 2002, p. 75)

O processo usado na análise da situação é a análise SWOT, que conforme Westwood são os Pontos Fortes e Fracos da empresa sua relação com as Oportunidades e Ameaças do mercado. Portanto, os pontos fortes e fracos dizem respeito à empresa, enquanto que as oportunidades e ameaças são fatores externos e sobre os quais a empresa não possui controle. “Dessa maneira, você pode tentar explorar seus pontos fortes, superar seus pontos fracos, agarrar as oportunidades e defender-se das ameaças.” (WESTWOOD, 2002, p. 80).

É importante que a empresa seja honesta ao listar seus pontos fortes e fracos, como também de seus concorrentes, pois isso dará uma noção sobre o sucesso de implementação do plano de marketing. O autor exemplifica:

Deve-se observar, também, que algo que seria um ponto forte para um poderia ser um ponto fraco para outro: ser uma empresa pequena provavelmente resultará em uma abordagem flexível aos clientes (ponto forte), mas a empresa não terá as vantagens de uma organização e as economias de escala de fabricação e compra de uma grande empresa (ponto fraco). (WESTWOOD, 2002, p. 80)

Conforme explicado por Westwood (2002), as oportunidades e ameaças derivam do ambiente de marketing e da concorrência, porém algumas delas podem surgir dos pontos fortes e fracos da empresa. Oportunidade é algo que a empresa pode explorar a seu favor, tornando um ponto forte seu e um ponto fraco do concorrente. A ameaça pode ser, por exemplo, um concorrente de preços baixos ou uma legislação do governo.

O autor (2002, p. 80) orienta: “Primeiro, realize uma análise SWOT de sua empresa e de sua organização. Depois, faça o mesmo em relação aos seus principais concorrentes e aos produtos, áreas geográficas e segmentos de mercado cobertos pelo plano.” Conforme a figura 20, o autor mostra uma forma de apresentar a análise da situação.

Figura 20 – Apresentação da análise SWOT



Fonte: WESTWOOD (2002, p. 81)

Westwood (2002) dá alguns exemplos que podem ser pontos fortes de uma empresa: tem uma boa rede de distribuição, tem um bom departamento de vendas interna ou externa, tem uma imagem de qualidade, entre outros. Exemplos de pontos fracos poderiam ser: é uma empresa pequena, portanto os concorrentes são maiores e mais conhecidos, a equipe de vendas interna não é boa, tem imagem ruim quanto à qualidade, possui entregas demoradas, entre outros.

Assim como citou os exemplos de pontos fortes e fracos, Westwood (2002) também exemplifica o que poderiam ser como oportunidade e ameaças. As oportunidades de uma empresa podem ser: a empresa fundiu-se com outra e conquistou vantagem de economia de escala, a empresa fez investimentos recentes, dando a ela margem sobre os concorrentes, entre outros. Como exemplo de ameaças: com o real valorizado, os produtos da empresa se tornam menos atraentes no estrangeiro, têm concorrentes estrangeiros construindo fábricas no Brasil, entre outros.

Westwood faz uma observação importante:

Os pontos fortes podem ser mais explorados pela empresa em sua propaganda e promoção de vendas e os pontos fracos fornecem uma lista de itens que precisam ser melhorados. As oportunidades precisam ser

exploradas no plano, e planos de contingência podem ser preparados para responder às ameaças. (WESTWOOD, 2002, p. 82)

O autor chama a atenção para um passo fundamental na análise da situação que é comparar o desempenho da empresa com seus maiores concorrentes. Westwood (2002) diz que a ameaça da concorrência virá de algumas empresas e, por isso, é preciso saber: quem são seus maiores concorrentes, que produtos e serviços oferecem e quais seus pontos fortes e fracos.

As empresas devem comparar seus concorrentes com as mesmas atividades suas. Conforme Westwood (2002), estes fatores são: Imagem da empresa; Departamento de vendas; Posição financeira; Política de Preço; Distribuição; Entrega; Qualidade do produto; Relação custo/benefício; Pós-venda e Propaganda.

Estes fatores não terão a mesma influência para garantir o sucesso e possuem uma importância relativa, conforme a figura 21, na qual o autor apresenta uma matriz para a empresa se comparar com a concorrência.

Figura 21 – Análise do concorrente

| Análise do Concorrente  |               |             |               |               |
|---|---------------|-------------|---------------|---------------|
| Dê a classificação: 1 = a mais baixa (fraca/ruim), 10 = a mais alta (boa)<br>Multiplique a classificação pelo fator de peso |               |             |               |               |
| PRINCIPAIS ÁREAS  | FATOR DE PESO | SUA EMPRESA | CONCORRENTE A | CONCORRENTE B |
| Imagem da empresa   | 2             | _____       | _____         | _____         |
| Organização   | 1             | _____       | _____         | _____         |
| Instalações   | 1             | _____       | _____         | _____         |
| Localização   | 1             | _____       | _____         | _____         |
| Capacidade de venda   | 5             | _____       | _____         | _____         |
| Qualidade do produto  | 4             | _____       | _____         | _____         |
| Especialização técnica  | 2             | _____       | _____         | _____         |
| Variedade de produto  | 2             | _____       | _____         | _____         |
| Preços  | 4             | _____       | _____         | _____         |
| Distribuição  | 3             | _____       | _____         | _____         |
| Entrega   | 4             | _____       | _____         | _____         |
| Serviço de pós-venda  | 3             | _____       | _____         | _____         |
| Propaganda  | 2             | _____       | _____         | _____         |
| Total   |               | _____       | _____         | _____         |

Fonte: WESTWOOD (2002, p. 88)

Por meio desse estudo, a empresa tem uma visão clara da sua situação em relação aos concorrentes no que diz respeito aos principais fatores de seu funcionamento.

Ao falar em ameaças e oportunidades, Las Casas fala em análise ambiental:

O primeiro passo para realizar um plano de marketing é fazer uma análise ambiental. Há necessidade de definir qual a situação atual para estabelecer uma estratégia em sintonia com as tendências atuais e futuras. Essa parte do diagnóstico é muito importante e muito simples; depende apenas de informações atualizadas. As fontes para essa etapa são notícias de jornais, revistas, boletins, palestras, enfim, tudo o que possa ser citado como fonte de informação; analisá-las é o primeiro passo para qualquer planejamento. (LAS CASAS, 2007, p. 47)

Las Casas (2007) mostra uma metodologia dessa parte do planejamento:

1. Identificar os eventos tendo como base as variáveis incontrolláveis, como economia, política, concorrência, entre outras.
2. Caracterizar em cada evento uma situação no mercado. Ex: na economia pode ser juros altos.
3. Ao lado de cada evento, identificar ameaças e oportunidades.
4. Incluir sugestões.

McDonald (2008, p. 285) fala sobre a análise SWOT: “As análises SWOT devem ser interessantes de ler, conter declarações concisas, incluir apenas dados relevantes e importantes e dar maior ênfase à análise criativa”.

De acordo com o autor (2008), a análise SWOT permite a empresa localizar e identificar as questões mais importantes que deverão ser abordadas. McDonald diz:

Se uma SWOT for bem-executada, qualquer outra pessoa deve ser capaz de traçar objetivos que dela se originam logicamente. A análise SWOT deve conter indicadores claros quanto aos principais fatores de sucesso do segmento que está sendo focalizado; então poderemos partir desse ponto. (MCDONALD, 2008, p. 285)

McDonald comenta que a análise SWOT costuma ser feita através de debate interno na empresa, não é apenas a opinião de uma única pessoa. Essa

análise deve responder a perguntas como: do que os clientes necessitam, como eles compram, o que os concorrentes estão fazendo, como a empresa está comparando às necessidades dos clientes.

O autor sugere que, a cada questão redigida na análise, o profissional faça a pergunta “O que significa que...?”. “Desse modo somos forçados a pensar sobre as implicações da questão em si.” (MCDONALD, 2008, p. 285).

Com isso, realizada a pesquisa de marketing e mais a análise SWOT, o plano de marketing estará repleto de informações para embasá-lo.

### 7.3 OBJETIVOS DE MARKETING

Objetivos são aquilo que as empresas querem atingir. Dentro de uma empresa terão objetivos em todos os níveis, como os objetivos corporativos, objetivos de produção, de pessoal, de distribuição e assim por diante. “Um objetivo de marketing preocupa-se com o equilíbrio entre os produtos e seus mercados. Relaciona-se a *quais produtos* queremos vender em *quais mercados*.” (WESTWOOD, 2002, p. 95).

Conforme o autor (2002), os objetivos de marketing se encaixam entre os itens: vender produtos já existentes em mercados também existentes; vender produtos existentes em mercados novos; vender produtos novos em mercados existentes ou vender novos produtos em novos mercados. Os objetivos devem ser quantificáveis, afim de que se possa medir o desempenho do plano de marketing. “Aumentar as vendas em todas as áreas não é um objetivo de marketing sensato porque não é quantificado e, por conseguinte, não pode ser medido.” (WESTWOOD, 2002, p. 96). O autor cita vários exemplos, entre eles: aumentar as vendas do produto mundialmente em 30% dentro de cinco anos.

É importante que, dentro do plano de marketing, de acordo com Westwood (2002), a empresa tenha objetivos de marketing em relação às vendas para o período do plano por produto e por segmento de mercado; em relação a sua participação de mercado nesse período e em relação ao lucro obtido sobre as vendas. Sobre isso Westwood diz:

Contudo, é preciso realizar uma análise adicional dos produtos integrantes de seu portfólio antes de estabelecer de maneira sensata seus objetivos de marketing, os quais definirão os níveis futuros de vendas e de participação

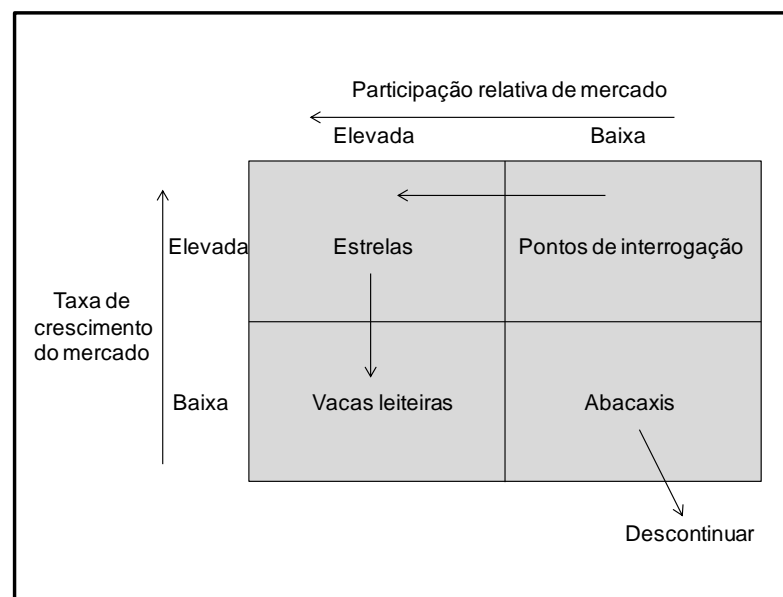
de mercado, que dependerão muito de você ter o mix adequado de produtos em seu portfólio. Uma empresa que tem apenas um produto em seu portfólio é vulnerável, da mesma forma que uma empresa que vende seu (s) produto (s) em um único segmento de mercado. (WESTWOOD, 2002, p. 97)

Assim como mencionado por Las Casas (2006), no capítulo 3, Westwood fala sobre o ciclo de vida dos produtos e diz que é importante a empresa diferenciar entre um produto novo, que poderá ter um rápido crescimento, de um produto maduro, que pode ser substituído por outro no mercado. De acordo com cada ciclo, as vendas terão um comportamento diferente e, por isso, a empresa deve adequar suas estratégias do produto, da propaganda, de preço e da distribuição.

Westwood (2002, p. 98) orienta: “O portfólio ideal terá uma variedade de produtos em diferentes etapas de seus ciclos de vida de tal forma que se possa conseguir um crescimento equilibrado e minimizar os riscos”. Antes de a empresa tomar decisões sobre o crescimento das vendas, precisa analisar seus principais produtos para hoje e para o futuro.

O autor cita outra forma de analisar o portfólio de produtos: a matriz BCG, desenvolvida há alguns anos pelo Boston Consulting Group, conforme apresentado na figura 22:

Figura 22 – Sequência ideal de desenvolvimento do produto



Fonte: WESTWOOD (2002, p. 101)

O autor explica que a participação relativa de mercado indica o nível de domínio que a empresa tem sobre seus concorrentes, enquanto que a taxa de crescimento do mercado indica se o mercado está em crescimento ou não e ela depende do mercado na qual a empresa atua, mas para o planejamento de marketing ela é usada, normalmente, como 10% ou mais.

Com relação aos produtos, Westwood (2002) os classifica assim:

- a) Estrelas: participação de mercado elevada e elevado crescimento de mercado, no qual o fluxo de caixa é neutro. Estes produtos têm custo alto de marketing, pesquisa, desenvolvimento, mas contribuem muito com os lucros.
- b) Vacas leiteiras: participação de mercado elevada e baixo crescimento de mercado, com fluxo de caixa positivo. Estes produtos são maduros, com lucros elevados e requerem pequena quantidade de investimento em marketing, sem nenhum custo de pesquisa e desenvolvimento.
- c) Pontos de interrogação: possuem baixa participação de mercado e elevado crescimento de mercado, como fluxo de caixa negativo. Estes podem ser produtos recém-lançados que ainda não atenderam às expectativas ou produtos em queda e que precisam ser reavaliados.
- d) Abacaxis: baixa participação de mercado e mercado com baixo crescimento, com fluxo de caixa neutro. São aqueles que deveriam ser retirados do portfólio de produtos.

Portanto, de acordo com o comportamento verificado na matriz do portfólio de produtos, a empresa definirá seus objetivos e estratégias. O autor conclui:

Para qualquer empresa, a seqüência ideal de desenvolvimento do produto é transformar “pontos de interrogação” em “estrelas” e fazer com que essas “estrelas” se tornem “vacas leiteiras”. As “vacas leiteiras” e os malsucedidos “pontos de interrogação” eventualmente se tornarão abacaxis. (WESTWOOD, 2002, p. 104)

Westwood (2002) observa que os objetivos de marketing precisam ser exequíveis, ou seja, precisam ser um desafio, mas devem ser possíveis de serem atingidos com esforço. Não podem ser desestimulantes e sim motivadores.

Ambrósio (2007, p. 30) fala sobre os objetivos de marketing: “Em termos de marketing, objetivo é algo que se deseja alcançar em determinado período e que configure a realização de uma oportunidade”. O autor cita alguns exemplos que podem constituir objetivos de marketing, como: volume físico das vendas, volume financeiro das vendas, lucro, percentual de participação de mercado, percentual de distribuição, quantidades de visitas, entre outros.

Ambrósio comenta que é necessário monitorar com frequência os objetivos, pois eles fornecem algum *feedback* para o processo de planejamento. Com esse retorno em mãos os profissionais de marketing podem reagir à dificuldades, tomando ações preventivas.

O autor fala das características dos objetivos de marketing que devem ser: a) Mensuráveis: precisam ser quantificáveis; b) Prazo: precisam estar relacionados com um prazo específico que, em geral, variam de curto (um ano), médio (três anos) a longo (cinco anos ou mais); c) Clareza: devem ser definidos de forma bem clara, evitando interpretações diferentes; d) Consistência: têm que estar de acordo com o plano de marketing; e) Coerência: precisam ser coerentes entre si, para ter harmonia e força e; f) Viáveis: para que seja respeitado, os objetivos devem ser viáveis, desafiantes e estimulantes.

Os objetivos podem ser escritos através de frases ou através de tabelas, segundo Ambrósio (2007).

McDonald (2008, p. 286) diz: “É necessário estabelecer objetivos de modo que fique claro com que estamos de fato nos comprometendo e que nos forcem a pensar sobre as correspondentes implicações de recursos”.

O autor Las Casas (2007) fala sobre os objetivos: “Os objetivos são como uma bússola para o administrador. Há necessidade de determinar os objetivos como passo inicial do processo de planejamento, pois somente assim será possível estabelecer uma estratégia adequada, adaptada às diferentes situações”. Las Casas diz que os objetivos devem ser estabelecidos a partir da análise ambiental e ameaças e oportunidades, como também dos pontos fortes e fracos.

Enquanto os outros autores falam somente em objetivos quantitativos, Las Casas fala que são usados dois parâmetros na determinação dos objetivos: objetivos quantitativos e objetivos qualitativos. Os quantitativos são aqueles expressos por uma medida, por exemplo, aumentar a participação de mercado em 10%. Os qualitativos são aqueles que expressam qualidade, por exemplo, melhorar

a qualidade dos produtos ou treinar a equipe de vendas. O autor considera esta forma de determinação de objetivos mais adequada, pois engloba praticamente todos os tipos de objetivos.

De acordo com Las Casas (2007), no plano de marketing o interesse volta-se para desenvolver objetivos relacionados, principalmente, às estratégias do composto. Assim, a empresa não terá apenas objetivos de aumentar a venda, a participação de mercado, mas também, por exemplo, melhorias nos produtos, introdução de novos canais de distribuição, obter maior notoriedade da empresa através da comunicação, desenvolver comunicação interna, entre outros.

#### 7.4 DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Este item do plano de marketing foi abordado com bastante ênfase no capítulo 3, porém nesta sequência do plano de marketing também é importante conhecer outras abordagens.

Após serem definidos os objetivos, a empresa deve pensar em como atingi-los e isto ficará a cargo das estratégias. Westwood define estratégia:

É importante entender o que é estratégia e como se diferencia da tática. *Estratégias* são os métodos amplos escolhidos para atingir objetivos específicos. Descrevem os meios para atingir os objetivos no prazo de tempo exigido. Não incluem os detalhes dos cursos de ação individuais que serão seguidos em base diário ou mensal, esses são as táticas. Estratégia é a definição ampla de como o objetivo será atingido, os passos da ação são as táticas, e os planos de ação contém os detalhes de cada ação, do momento em que será executada e de quem a executará. (WESTWOOD, 2002, p. 117)

As estratégias, de acordo com Westwood (2002), relacionam-se aos *produtos, preços, promoção e distribuição*. O autor cita exemplos de estratégias para cada caso:

- **Produtos:** mudar o mix de produtos, abandonar, adicionar ou modificar produtos.
- **Preços:** mudar preços para grupos de produtos específicos em segmentos específicos de mercado, usar política de descontos.
- **Promoção:** mudar a política de relações públicas, aumentar ou diminuir a participação da empresa em exposições/feiras.

- **Distribuição:** mudar os canais, melhorar os serviços.

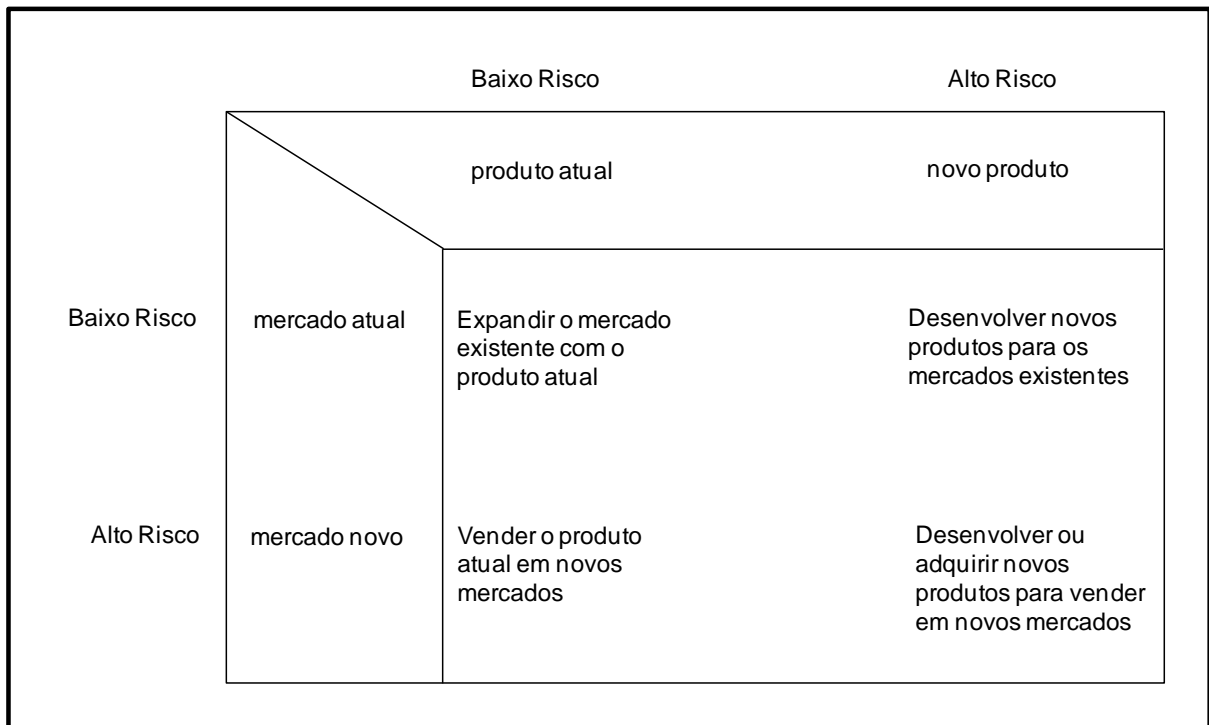
O autor comenta que muitas estratégias podem ser usadas, mas não é prático incluir todas no plano. “Porém, é possível estreitar o número de alternativas considerando-se apenas as estratégias que ofereçam a maior chance de sucesso.” (WESTWOOD, 2002, p. 118).

Westwood (2002) também fala dos tipos de estratégias que podem ser:

- Estratégias defensivas:** usadas para evitar perdas de clientes, identificadas nos pontos fracos. Por exemplo, se um dos pontos fracos é a má reputação da empresa quanto à qualidade, a estratégia é melhorar a qualidade, se o produto foi considerado ultrapassado, a estratégia pode ser redesenhar a embalagem. As estratégias defensivas mais comuns são para: melhorar a imagem da empresa, melhorar a qualidade de produtos/serviços, melhorar a confiabilidade da entrega, dar novo estilo na embalagem do produto, melhorar o desempenho, a durabilidade, dele, corrigindo suas falhas.
- Estratégias de desenvolvimento:** usadas para oferecer aos clientes existentes uma variedade maior de produtos e serviços, identificadas nas oportunidades. As mais típicas são: aumentar a variedade de tamanhos, cores, características, aumentar a variedade de serviços, desenvolver um novo produto ou encontrar nova utilidade para o produto atual, tornar o produto menos agressivo ao meio ambiente.
- Estratégias de ataque:** usadas para desenvolver o negócio por meio de novos clientes. As estratégias mais de ataque mais utilizadas são: mudar a política de preços, usar novos canais de distribuição, encontrar novos distribuidores, entrar em novos mercados, entrar em novos setores.

O autor (2002) apresenta a matriz desenvolvida por Ansoff, que permite a empresa olhar para as estratégias, conforme figura 23 abaixo:

Figura 23 – Matriz de Ansoff: os riscos das várias estratégias



Fonte: WESTWOOD (2002, p. 120)

Conforme se vê na matriz, é menos arriscado tentar expandir os negócios onde a empresa conhece bem, ou seja, quando ela possui seus produtos atuais em seus mercados existentes. Por outro lado, é mais arriscado vender os produtos existentes em mercados novos. Mas, desenvolver produtos novos para mercados existentes é ainda um pouco mais arriscado, sendo que desenvolver novos produtos em mercados também novos, é a estratégia mais arriscada.

Algumas estratégias virão da lógica dos objetivos, mas algumas podem surgir da inspiração do profissional de marketing. Após definidas as estratégias, segundo Westwood (2002), é preciso determinar as táticas que serão usadas. Segue, abaixo no quadro 3, alguns dos exemplos citados pelo autor de estratégias e de algumas táticas que poderiam ser empregadas.

### Quadro 3 – Estratégias e Táticas

|  |
|--|
| <p><b>Produtos</b><br/> <b>ESTRATÉGIA:</b> mudar o mix de produtos.<br/> <b>TÁTICAS:</b><br/> - Oferecer somente uma linha de produto.<br/> - Expandir a linha de produto para abranger um mercado maior.<br/> - Desenvolver produtos diferentes para diferentes mercados.</p> <p><b>Preços</b><br/> <b>ESTRATÉGIA:</b> mudar o preço, os prazos ou as condições para determinados grupos de produtos em segmentos de mercados específicos.<br/> <b>TÁTICAS:</b><br/> - Colocar preço baixo ao produto e obter lucro máximo com peças de reposição.<br/> - Fixar o preço em 10% abaixo do líder de mercado.<br/> - Planejar uma estratégia para responder a uma política de preços específica de um concorrente.</p> <p><b>Promoção</b><br/> <b>ESTRATÉGIA:</b> modificar a propaganda/promoção de vendas.<br/> <b>TÁTICAS:</b><br/> - Iniciar uma campanha de propaganda.<br/> - Oferecer um plano de incentivos para os distribuidores.<br/> - Ampliar a propaganda sobre a imagem da empresa.</p> <p><b>Distribuição</b><br/> <b>ESTRATÉGIA:</b> mudar os canais.<br/> <b>TÁTICAS:</b><br/> - Criar uma distribuição própria, direta para as lojas.<br/> - Mudar o distribuidor para a região.<br/> - Aumentar o número de armazéns para o produto.</p> |
|--|

Fonte: WESTWOOD (2002, p. 121, 122 e 123)

Ambrósio chama esta parte da estratégia de marketing tático e cita (2002, p. 51): “O Marketing tático é o elo entre o Posicionamento e a Ação. Esta é a seção que vai gerar a transformação da síntese estratégica do plano de marketing em ação no mercado”. É um momento no qual o planejador de marketing pode ser criativo, mas sempre respeitando os aspectos legais e tradições do mercado.

Para ser confiável, o plano precisa de táticas realistas, pois assim consegue o apoio de todos.

Las Casas (2007) fala que para determinar as atividades necessárias para alcançar os objetivos, deve ser seguido os seguintes passos: determinar o mercado-alvo, determinar o posicionamento e escolher a estratégia do composto de marketing. A definição de mercado-alvo e posicionamento estão expostas no capítulo 4.

Sobre as estratégias de marketing, Las Casas diz:

Na estratégia de marketing, há muitos caminhos a seguir, todos eles relacionados com a análise ambiental realizada nos passos anteriores, bem como na determinação de objetivos e posicionamento. Se uma empresa deseja posicionar-se de determinada forma, ela deverá desenvolver o composto de marketing para atingir esses objetivos. Ela fará, então, um esforço no sentido de divulgar essa imagem desejada, desenvolvendo produtos, preços, distribuição e promoção de forma coerente. (LAS CASAS, 2007, p. 104)

Las Casas fala que cada caso é um caso, mas o que importa é combinar as táticas a partir da análise das ameaças e oportunidades com os pontos fortes e fracos analisados. “Quando falamos em estratégia, pensamos em movimentos no mercado.” (LAS CASAS, 2007, p. 104).

McDonald (2008, p. 187) define estratégia de marketing: “Estratégias de marketing são os meios pelos quais uma empresa alcança seus objetivos de marketing e geralmente se preocupam com os quatro P”. O autor comenta também que estratégia é o caminho geral para o cumprimento de objetivos específicos, mas deve descrever os meios pelos quais estes objetivos serão alcançados.

McDonald (2008) resume algumas estratégias de marketing que englobam os quatro P:

- Produto: expansão de linha, mudança no desempenho, padronização do design, *branding*.
- Preço: alteração de preço ou condições, políticas de penetração.
- Promoção: mudar a propaganda, mudar a venda.
- Praça: mudar a distribuição, mudar canais, mudar serviço.

Dessa forma, elaborar estratégias de marketing, é pensar no composto de marketing (produto, preço, promoção e distribuição), e definir de que forma os objetivos serão atingidos.

## 7.5 ELABORAÇÃO DOS PLANOS DE AÇÃO

Após elaborar as estratégias, a empresa precisa montar planos de ação. Westwood (2002, p. 132) diz: “Cada departamento e cada membro da equipe precisa conhecer suas responsabilidades e o cronograma para realizá-las, de modo que cada uma de suas estratégias de marketing possa ter seus planos de ação”.

De acordo com o autor (2002), os planos de ação devem conter:

- Posição atual: onde a empresa está no momento.
- Metas: aonde a empresa quer chegar.
- Ação: o que é preciso para chegar lá.
- Data de início.
- Data de conclusão.
- Custo orçado.

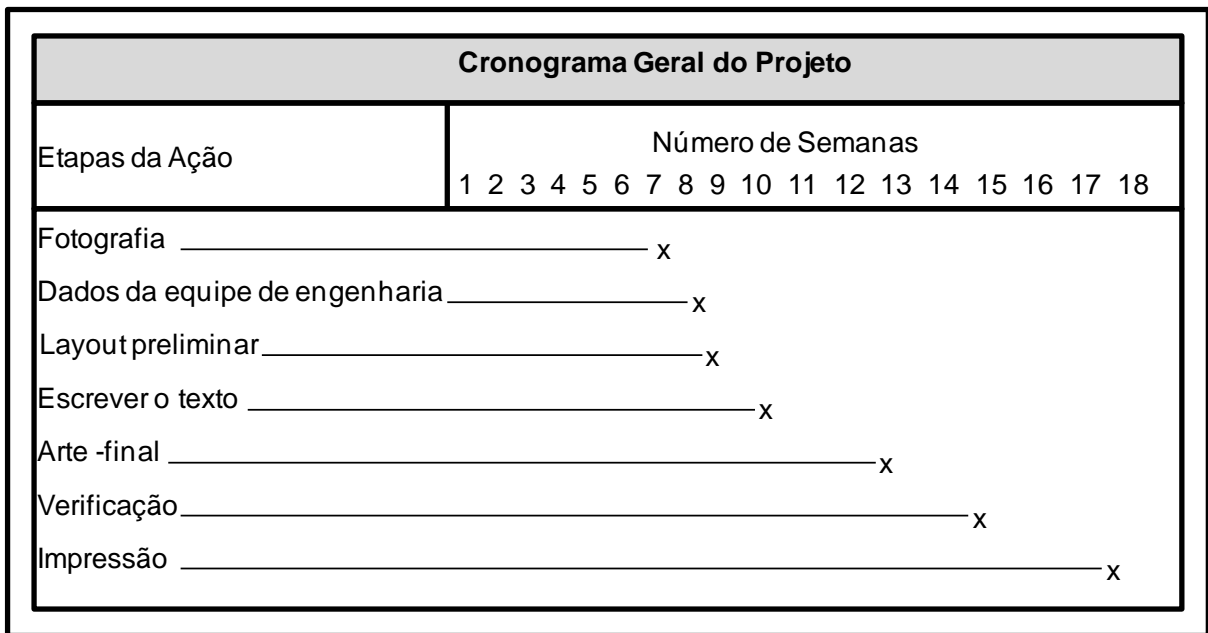
Westwood (2002) comenta que um plano de ação completo possui também detalhes de quem vai executar cada ação e o plano é dividido em partes. O autor dá o exemplo de um plano para colocar em prática a estratégia de fazer uma campanha de mala-direta. Abaixo as figuras apresentadas pelo autor.

Figura 24 – Apresentação de um plano de ação

| Plano de Ação                    |                                  |                          |     |           |          |          |
|----------------------------------|----------------------------------|--------------------------|-----|-----------|----------|----------|
| Departamento: Vendas             |                                  |                          |     |           |          |          |
| Meta                             | Posição Atual                    | Ação                     | Por | Início    | Término  | Custo    |
| Executar campanha de mala-direta | Lista de endereços desatualizada | Atualizar a lista        | ILH | 1°. 1.X6  | 1°. 3.X6 | \$ 400   |
|                                  | Não existe uma carta padrão      | Preparar uma carta       | JDT | 1°. 2.X6  | 1°. 3.X6 | \$ 50    |
|                                  | Não existem catálogos            | Preparar catálogos novos | NBF | 1°. 11.X5 | 1°. 3.X6 | \$ 6.000 |
|                                  |                                  | Enviar mala direta       | ILH | 1°. 3.X6  | 1°. 4.X6 | \$ 1.000 |

Fonte: WESTWOOD (2002, p. 133)

Figura 25 – Gráfico de barras para a preparação do catálogo



Fonte: WESTWOOD (2002, p. 133)

O autor (2002) comenta que após fazer esse plano de ação com as atividades programadas, é preciso combiná-lo com os programas mais amplos do produto, preço, promoção e distribuição. Depois, é necessário desenvolver um cronograma-diretor, que serve para controlar a implementação do plano. Ele contém o quê/onde/como.

Ambrósio (2007, p. 81) chama de programação e diz: “Na programação o planejador tem a oportunidade de reunir toda a equipe envolvida na implementação do plano e realmente torná-lo fato. É aqui que as coisas começam efetivamente a acontecer.” O autor orienta que essa programação deve conter somente as atividades principais e que não deve ter excesso de detalhes, para que quem leia não perca a noção sistêmica do processo.

O autor cita um fato importante sobre a programação do plano, dizendo que ela precisa: provocar ação, criar ambiente de urgência, organizar as prioridades, definir prazos (início, fim, data limite), identificar os responsáveis pelas atividades e os recursos necessários. Ambrósio sugere três formas de apresentar a programação: quadro de programação, cronograma e a rede PERT/COM, mas o autor sugere o quadro de programação por ser mais simples e objetivo, conforme abaixo.

Quadro 4 – Exemplo de quadro de programação

| Atividade                              | Data-limite | Responsável             |
|--|-------------|-------------------------|
| 1) Aprovação do plano                  | 10 de março | C. Miragaya (Marketing) |
| 2) Treinamento – equipe de promoção    | 11 de março | M. Freitas (Marketing)  |
| 3) Aprovação do comercial de televisão | 23 de março | C. Miragaya (Marketing) |
| 4) Material impresso em casa           | 24 de março | P. Perillo (Marketing)  |
| 5) Matéria-prima em casa               | 25 de março | P. Melo (Compras)       |
| 6) Início da produção do produto       | 26 de março | E. Martinho (Produção)  |
| 7) Reunião de vendas                   | 3 de abril  | M. Jocin (Vendas)       |
| 8) Início das vendas                   | 4 de abril  | M. Jocin (Vendas)       |
| 9) Primeira reunião de avaliação       | 12 de abril | C. Miragaya (Marketing) |

Fonte: AMBRÓSIO (2007, p. 83)

As atividades, de acordo com Ambrósio, devem ser apenas as principais, cabendo ao responsável por cada uma delas a responsabilidade das ações específicas daquela atividade principal. É necessário haver comprometimento de todos para que as datas limites sejam respeitadas, caso contrário, reflete negativamente no processo. O responsável pela tarefa é aquele que vai implementar a tarefa no prazo estabelecido e, por isso, precisa ser alguém com iniciativa e espírito de equipe.

Las Casas (2007, p. 115) afirma: “O formato final do plano de ação é praticamente o de uma síntese das atividades pretendidas para o período”. O autor diz também que algumas empresas elaboram apenas um plano de ação, dispensando as outras etapas, buscando maior objetividade.

O autor define plano de ação:

O plano de ação corresponde às atividades operacionais de uma empresa. É um detalhamento do que se deve fazer, quando e como as atividades serão desenvolvidas. Um plano destes, distribuído entre os vários participantes, ajuda cada setor a perceber qual sua participação no plano geral. Assim, entendendo o que se faz, fica mais fácil executar um plano mais abrangente, que necessita de diferentes atividades para que sejam alcançados os objetivos. (LAS CASAS, 2007, p. 115)

No caso das pequenas empresas que não possuem vários departamentos, mesmo assim, terá uma pessoa designada para cada atividade. Las Casas lembra que é importante elaborar o plano de ação, pois cada atividade será realizada em um período e, com isso a necessidade de obter recursos financeiros também será em períodos diferentes, ficando mais fácil a viabilização da verba.

Las Casas também apresenta seu modelo de plano de ação, conforme o quadro 5 abaixo.

Quadro 5 – Plano de ação preenchido

| Atividades                          | Período    | Encarregado | Orçamento |
|-------------------------------------|------------|-------------|-----------|
| 1. Participar da feira de marketing | abril      | José Silva  | 300       |
| 2. Anunciar em jornal local         | 25-30 maio | Agência GH  | 900       |
| 3. Fazer um concurso de vendedores  | junho      | Carlos B.   | 250       |

Fonte: LAS CASAS (2007, p. 117)

O autor dá um conselho para as micro e pequenas empresas:

O procedimento sugerido para as micro e pequenas empresas é que utilizem apenas um quadro para o plano de ação, conforme modelo sugerido neste capítulo. No entanto, se a empresa necessitar de planos separados para diferentes atividades de marketing, eles devem ser anexados como complementos do plano de ação principal. Nesse sentido haveria um plano de ação específico para propaganda, venda pessoal, e assim por diante. (LAS CASAS, 2007, p. 117)

Independente do porte da empresa, o plano de ação vai organizar a realização de todas as atividades necessárias para atingir os objetivos de marketing propostos. O plano de ação visa colocar em prática tudo aquilo que o planejador fez até o momento.

## 7.6 ELABORAÇÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA

Ao preparar seu orçamento de marketing, a empresa segue algumas etapas, assim como para qualquer área, ela estabelece os objetivos, elabora o planejamento financeiro e controla o orçamento.

Las Casas afirma:

Por isso, é importante iniciar com a determinação dos objetivos de vendas, com base nos objetivos mais amplos estabelecidos pela administração. O início do orçamento pela área de vendas justifica-se, pois é a partir daí que serão determinadas as necessidades de recursos financeiros, matéria-prima, funcionários, etc. (LAS CASAS, 2007, p. 126)

Segundo o autor (2007), o pessoal das vendas deve dizer quanto espera vender e como vai atingir seus objetivos para que os demais departamentos se preparem para atender às expectativas de vendas. Para os profissionais de marketing somente alguns aspectos interessam no que se refere ao orçamento.

No caso das empresas de pequeno ou médio porte, de acordo com Las Casas (2007), o planejamento é feito das seguintes formas:

- a) **Determinação de verbas por sobra de caixa:** após pagar todos os compromissos da empresa, a verba que sobrar será investido em marketing.
- b) **Determinação de verbas por percentual de vendas:** é estabelecido um percentual para os gastos de marketing de acordo com as vendas. Este percentual poder variar de 1 a 30%, dependendo do ramo de atividade.

Las Casas (2007, p. 127) sugere: “A forma mais recomendada é a de considerar as necessidades do plano de marketing. Para melhores resultados, o método de determinação pela “tarefa” é o mais recomendado para determinação de verbas”. Quanto menor for a empresa, mais rápida e fácil será determinar o orçamento.

Na empresa, o orçamento não deve ser considerado uma tentativa de reduzir custos. De acordo com Las Casas, quando é feito o plano de marketing, o objetivo é melhorar a situação da empresa. Por isso, os dois aspectos precisam ser considerados.

Com relação aos custos de marketing, Las Casas sugere dividir o plano nas seguintes categorias: vendas, propaganda, pesquisa e serviços do consumidor. É importante ter uma pessoa responsável por essas atividades para haver maior controle dos gastos. Se os gastos estiverem mais altos ou menores do que foi estimado, é necessário se questionar sobre o porquê que isso está ocorrendo. Por isso, é preciso rever o orçamento com frequência.

O orçamento planejado deve ter relação com o retorno que se terá com este investimento. “É necessário fazer uma projeção de vendas e lucros para justificar o investimento em um plano de marketing. Por esse motivo, um quadro para projeção de vendas e lucros é apresentado na metodologia proposta.” (LAS CASAS, 2007, p. 132).

O autor sugere que o quadro seja preenchido assim:

- 1) **Período:** incluir o período, que pode ser mensal, semanal, ou de acordo com a necessidade do negócio.
- 2) **Vendas:** colocar o valor estimado de vendas para o período.
- 3) **Lucros:** colocar a estimativa de lucros do período, através de um percentual sobre as vendas. Incluir os percentuais e quanto se pretende lucrar.
- 4) **Observações:** incluir qualquer observação que seja importante, como por exemplo, alterações no ambiente.

Las Casas conclui:

Com uma análise desse tipo, é possível ter controle total dos resultados do plano de marketing, pois assim você poderá verificar se as vendas estão saindo conforme planejado e se o plano está gerando os lucros previstos. Qualquer desvio poderá ser corrigido imediatamente. (LAS CASAS, 2007, p. 132)

Este é o momento de mostrar que o plano de ação elaborado vale à pena e que tem uma boa relação custo-benefício. Para isso, as previsões de vendas e lucros precisam ser maiores que os custos de implementação das estratégias.

Westwood diz:

Como é possível concluir que seu plano de marketing vale a pena? Esta é a parte mais difícil de todo o processo, e não é raro encontrar plano de marketing com objetivos, estratégias e planos de ação sem qualquer cálculo de custos ou tentativa de avaliar o custo-benefício daquilo que está sendo proposto. (WESTWOOD, 2002, p. 187)

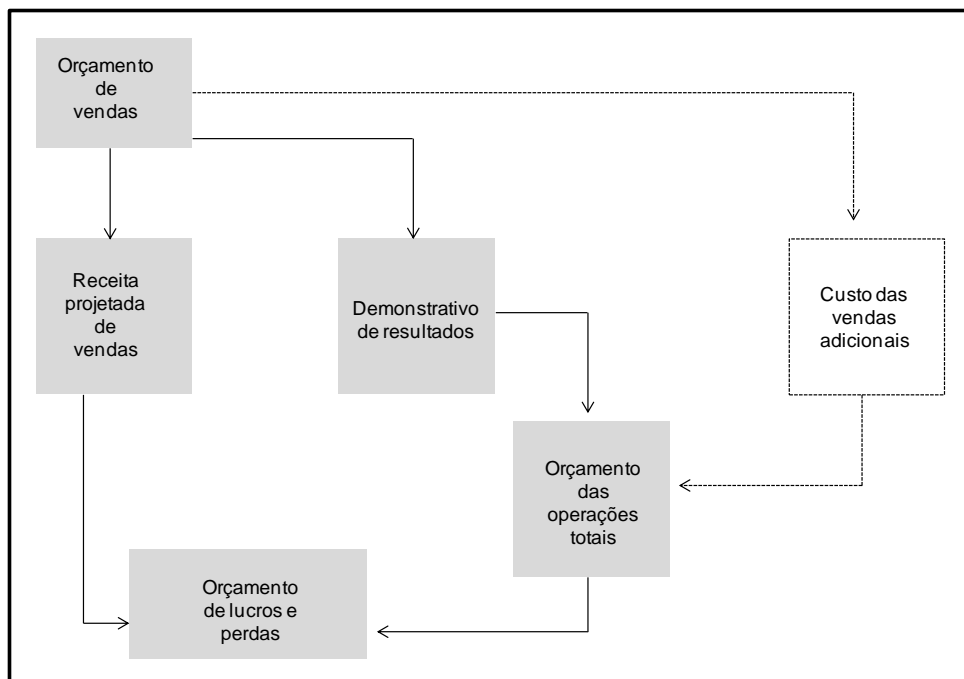
O autor apresenta alguns conceitos antes de mostrar as formas de se avaliar o custo-benefício do plano de marketing, que são: a) **Receita de vendas:** é a receita total das vendas durante o ano, obtidas através das operações comerciais; b) **Custos das vendas:** são os custos diretos, como mão de obra e matéria-prima, de fabricação do produto vendido; c) **Lucro bruto:** ele é o resultado da receita de

vendas menos os custos das vendas; d) **Outros custos:** incluem custos de distribuição, despesas administrativas e operacionais, como custos do departamento de marketing, salários do pessoal, eletricidade, pesquisa e desenvolvimento, entre outros; e) **Lucro operacional:** para o caso de avaliação do plano de marketing, este é o número principal nas contas. Trata-se do resultado líquido das operações do ano, na qual a receita total das vendas é comparada com as despesas incorridas para recebê-la.

De acordo com Westwood (2002), o diretor de marketing e de vendas devem unir os planos de marketing separados e formar um plano global de marketing da empresa. Após isso, é preparado o orçamento de vendas desse plano global de marketing e estimado os custos dos planos de marketing individuais para calcular seu efeito sobre o plano de negócios global da empresa.

Através da figura 26, o autor apresenta o que ele considera como a parte mais importante na avaliação dos planos de marketing que está contida no processo global de elaboração orçamentária da empresa.

Figura 26 – Elaboração orçamentária para as vendas



Fonte: WESTWOOD (2002, p. 191)

Westwood comenta que o plano de marketing, seja para um único produto ou para todos, deve incluir os números previstos de vendas e despesas

operacionais. Nestas despesas operacionais estarão incluídos os custos dos planos de ação elaborados anteriormente.

O autor esclarece:

A elaboração orçamentária do plano global de marketing da empresa faz parte do processo orçamentário global incluído no plano de negócios, e precisa ser executado pelos departamentos de marketing e vendas em parceria com outros departamentos da empresa. Requer que o orçamento de vendas seja preparado primeiro, porque as despesas não podem ser planejadas até que a fonte e a quantidade de receita tenham sido estimadas. (WESTWOOD, 2002, p. 192)

Westwood diz que o orçamento de vendas possui duas partes: receita projetada das vendas e despesas estimadas de vendas.

- 1) Receita projetada das vendas:** o volume de vendas é estimado através do tamanho do mercado, do crescimento previsto, dos preços de vendas e do impacto da concorrência. É feito um trabalho de acordo com a previsão de entrada de pedidos, que serão convertidos em previsões de vendas unitárias e vendas faturadas.
- 2) Despesas estimadas de vendas:** estas despesas incluem todas as despesas operacionais surgidas pelos departamentos de marketing e vendas, que podem ser agrupados assim, por exemplo: salários, custos de recrutamento, custos de viagens e diversões, custos de utilização de veículos, propaganda, exposição e feiras, catálogos, edição de materiais de comunicação.

No caso de um plano de marketing para um único produto, segundo Westwood (2002), não se leva em consideração o movimento e custos globais da empresa, apenas o movimento adicional gerado pelo plano e os custos da sua implementação.

Ambrósio (2007) opina que um plano de marketing deve apresentar um horizonte de cálculos financeiros pelo menos de cinco anos. Isto porque, segundo o autor, permite com que as pessoas vão se sentir mais seguras ao fazer os investimentos. Outro fato diz respeito ao cálculo de retorno sobre o investimento. “Quanto menor o prazo, maior terá de ser o preço ou menor o custo ou maior o volume vendido.” (AMBRÓSIO, 2007, p. 74 e 75).

Ambrósio diz que os resultados financeiros devem ser colocados em um quadro simples o objetivo, composto de quatro itens: hipóteses econômicas, parâmetros do produto, demonstração de resultados do exercício e análise do retorno sobre o investimento.

Apesar de ser uma etapa difícil do plano de marketing, é de extrema importância que a empresa entenda a necessidade do plano, através da demonstração de resultados financeiros. E, quanto menor for a empresa, mais fácil será determinar o orçamento de marketing e o retorno dele.

McDonald (2008, p. 226) diz: “Na verdade, seria surpreendente se o marketing como uma disciplina não tivesse seus próprios modelos quantitativos para a enorme quantia gasta pelas empresas de bens de consumo rápido”. Por outro lado, o autor fala que essa despesa não deve ser medida apenas em termos de lucros ou vendas, pois existem muitas variáveis que afetam as vendas, como eficácia do produto, embalagem, preço, entre tantas.

McDonald defende:

[...] o problema ocorre porque o marketing não é apenas uma atividade promocional. Como já afirmamos muitas vezes neste livro, em organizações de classe mundial, nas quais o cliente ocupa o centro do modelo de negócios, o marketing como uma disciplina é responsável por definir e entender mercados, segmentar esses mercados, desenvolver proposições de valor para atender às necessidades dos clientes que compõem o segmento e reveladas pela pesquisa [...]. (MCDONALD, 2008, p. 226).

McDonald (2008, apud McGovern et al 2004) diz que medir o desempenho do marketing é diferente de medir a produção da fábrica. Neste caso, é fácil medir o que entra em uma extremidade e o que sai na outra. Mas o resultado do marketing só aparece bastante tempo depois que o produto sai da fábrica.

## 7.7 FORMATAÇÃO E COMUNICAÇÃO DO PLANO

Após desenvolver o plano de marketing, o profissional deve comunicá-lo aos interessados de forma que todos compreendam a ideia e tenham interesse na sua implementação.

Westwood (2002, p. 205) comenta: “O plano escrito só deve conter as informações fundamentais a serem transmitidas – deve ser claro e conciso, e os detalhes excessivos ou irrelevantes devem ser excluídos”. O tamanho do plano vai

variar de acordo com o que estiver sendo feito. Um plano para um único produto será menor do que um plano de todos os produtos da empresa.

O autor dá algumas dicas de que forma o profissional deve apresentar o plano, conforme abaixo:

- Cada seção deve começar em nova página, mesmo que tenha poucas linhas.
- Usar espaços duplos entre as linhas quando citar pontos fundamentais.
- Não colocar muito números na mesma página.
- A leitura deve ser facilitada, então, não se deve reduzir o tamanho de documentos usados no plano.
- A fonte precisa ser de tamanho razoável.
- Cortar textos desnecessários, pois se o plano for muito grande não será lido.
- As abreviaturas devem ser escritas por extenso na primeira vez e não se deve usar jargões que possam ser desconhecidos, pois todos que receberão o plano devem conter o que está escrito nele.

Por meio da figura 27, Westwood apresenta um modelo de plano de marketing completo.

Figura 27 – Sumário de um plano de marketing completo

| <u>Sumário</u>                  |        |
|---------------------------------|--------|
| Seção                           | Página |
| 1 Introdução                    | 2      |
| 2 Resumo                        | 3      |
| 3 Análise da situação           |        |
| - Suposições                    | 4      |
| - Vendas (históricas/orçamento) | 5      |
| - Mercados estratégicos         | 7      |
| - Principais produtos           | 9      |
| - Principais áreas de vendas    | 11     |
| 4 Objetivos de marketing        | 13     |
| 5 Estratégias de marketing      | 14     |
| 6 Cronogramas                   | 18     |
| 7 Promoção de vendas            | 19     |
| 8 Orçamentos                    | 20     |
| 9 Demonstrativos de resultados  | 22     |
| 10 Controles                    | 23     |
| 11 Procedimentos de atualização | 24     |
| Apêndice 1                      | 26     |
| Apêndice 2                      | 32     |

Fonte: WESTWOOD (2002, p. 191)

Segue abaixo o que compõe cada item, de acordo com Westwood (2002):

- 1 **Introdução:** apresenta as razões para sua preparação, delinea seus objetivos e usos.
- 2 **Resumo:** apresenta os pontos fundamentais do plano, para que todos entendam a essência do plano. Deve incluir: suposições básicas sobre as quais se baseia o plano, objetivos do plano e cronograma de implementação do plano.
- 3 **Análise da situação:** inclui sínteses de pesquisas externa e interna de marketing e análise SWOT, através dos títulos “suposições”, “resumo das vendas históricas e previstas”, “análise dos mercados estratégicos”, “análise dos principais produtos” e “análise das principais áreas de vendas”.
- 4 **Objetivos de marketing:** aqui são listados os objetivos a atingir, que serão quantificados em termos de movimento das vendas, do lucro, participação de mercado e entradas de pedidos. Ex: “Aumentar a entrada de pedidos em 5% ao ano em termos reais durante os próximos três anos”.
- 5 **Estratégias de marketing:** colocar se é defensiva, de desenvolvimento, ataque ou uma combinação entre os tipos. Elas devem ser separadas por: estratégias dos produtos, estratégias de preços, estratégias de promoção e estratégias de distribuição. Pode acontecer de uma estratégia de preço ser incluída na estratégia de produtos como na de preço, e assim nas demais estratégias, o importante é que todas sejam listadas.
- 6 **Programação:** é o cronograma geral da implementação dos planos referentes ao produto, preço, promoção ou distribuição. Indica o que, quem, como e quando. Os planos das ações individuais devem ser colocados no apêndice ou comunicados de forma separada para o responsável.
- 7 **Promoção de vendas:** aqui inclui o plano de propaganda e promoção. Definir os canais de distribuição que serão utilizados e a estrutura do departamento de vendas, lista do pessoal existente e adicional com o mapa organizacional. Incluir também informações e custos das campanhas de propaganda e promoção de vendas, com a programação para doze meses.
- 8 **Orçamentos:** aqui se deve justificar os custos de implementação do plano, apresentando os orçamentos e também o custo total.

- 9 Demonstrativos de resultados:** apresentar as vendas adicionais projetadas e os custos extras envolvidos para mostrar a contribuição adicional que o plano vai proporcionar aos lucros da empresa.
- 10 Controles:** desenvolver um sistema para controlar o plano e medir seu desempenho.
- 11 Processos de atualização:** o processo de planejamento é importante para planejar estratégias e organizar as ações, mas ele pode necessitar de alterações de acordo com as mudanças que ocorrerem no ambiente de marketing.
- 12 Apresentação do plano:** o planejador não gostaria que o plano fosse engavetado e, por isso, é importante que ele o comunique a todos que serão responsáveis pela sua implementação. É importante que todos entendam o plano e se sintam motivadas no processo. Além de comunicar, pode ser entregue uma cópia de cada.

Ambrósio (2007, p. 85) diz: “Há vários tipos de formatação possíveis para um plano de marketing. O formato ideal depende das características individuais de cada empresa e das peculiaridades de seus negócios”. O autor cita três objetivos importantes da formatação do plano: facilitar o processo de aprovação, comunicar o raciocínio de marketing de forma simples para todos e facilitar o uso do plano no dia-a-dia.

Ambrósio (2007) mostra os itens que fazem parte da formatação do plano:

- 1) Capa:** deve conter a identificação do plano, dia, mês, ano, autor e para quem foi preparado (ou departamento).
- 2) Sumário:** é a lista de todos os títulos e as páginas onde se encontram, isso facilita a leitura e uso futuro de uma seção específica.
- 3) Sumário executivo:** é uma espécie de resumo daquilo que é abordado no plano. Nem todas as empresas usam essa parte, já que os executivos estão mais atentos aos detalhes e o resumo acaba por repetir o que já está no plano. Os itens que compõem o sumário executivo são: situação, objetivos, mercado (tamanho atual e projeção futura e participação atual e projeção futura), posicionamento, produto, ponto (quadro de previsão de vendas), promoção

(copy strategy e orçamento), preço, resultados financeiros (demonstração de resultados do exercício e retorno do investimento).

- 4) **Redação:** simples e objetiva. Usar terminologias técnicas somente quando necessárias e aplicar de forma que os leitores entendam.
- 5) **Digitação, tabelas, gráficos e cores:** escolher boa legibilidade, fonte de tamanho razoável e usar um equipamento de impressão de qualidade. Usar tabelas e gráficos, pois deixam o documento mais atraente e agradável. O uso adequado de cores também ajuda e destaca assuntos específicos.
- 6) **Espaços e margens:** usar espaços duplos ou um e meio entre linhas, pois assim é possível fazer anotações nas entrelinhas. As margens também devem ter espaço adequado, sendo: superior de 3,0 cm, inferior de 2,0 cm, direita de 2,0 cm e esquerda de 3,0 cm.
- 7) **Títulos e subtítulos:** devem ser usados para facilitar a localização de assuntos e demonstrar a hierarquia que existe entre os temas.
- 8) **Rodapés:** deve conter o título do plano, data de impressão e numeração das páginas.
- 9) **Apêndices e anexos:** usado quando se deseja acrescentar exemplos ou modelos, como: o resultado detalhado de uma pesquisa, cópias de matérias de produtos do concorrente. É uma forma de não interromper o fluxo de informação, pois eles serão colocados ao final do trabalho, mas devem constar no sumário. Os apêndices referem-se a materiais feitos pelo autor e anexo é material de terceiros.
- 10) **Pasta com folhas soltas e divisórias:** são adequados para o plano de marketing, pois permitem incluir atualizações. Cada nova folha que for incluída deve constar a data e identificação de quem está incluindo.

O autor orienta sobre a comunicação do plano:

Uma vez elaborado o plano de marketing, deve-se passar à aprovação e à divulgação. Para isso, será necessário expor o plano a diversas pessoas envolvidas em sua implementação. O modelo da apresentação depende do objetivo específico a ser alcançado, do tempo disponível e do tipo de audiência. O profissional de marketing precisa ficar muito atento à cultura da organização para definir o modelo a ser utilizado. (AMBRÓSIO, 2007, p. 88).

O profissional de marketing precisa transmitir a imagem de profissional competente, pois venderá sua imagem antes mesmo de vender o plano. “É preciso que você esteja bem preparado, pois será alvo de muitas perguntas. As respostas devem ser precisas e têm de transmitir veracidade e confiança. É o momento de gerar energia e entusiasmo”. (AMBRÓSIO, 2007, p. 88)

O autor sugere criar uma abertura e encerramento que transmitam um elo entre eles, separar cada seção do plano, criar um clima de alto profissionalismo, utilizar apoios visuais que enriquecem a apresentação como transparências coloridas, datashow, programas como Power Point para apresentação em computador ou TV. É muito interessante utilizar amostras e layouts do produto, de anúncios, para criar envolvimento, entre tantos outros recursos.

Las Casas fala sobre a redação do plano de marketing:

Muitos executivos estão muito ocupados para ler informações excessivas. Portanto, o ideal é que o plano de marketing seja resumido e contenha apenas as principais informações. É muito comum que os planejadores queiram impressionar os leitores, incluindo muitas informações, até mesmo as desnecessárias. No entanto, você pode estar certo de que, quanto maior o volume de informações, pior será a compreensão e menor utilização do plano. (LAS CASAS, 2007, p. 132).

Las Casas (2007) também sugere algumas orientações na forma de redigir o plano, assim como Ambrósio (2007), quando fala em usar espaços duplos entre as linhas, usar títulos e subtítulos, colocar na capa a identificação do plano, ano, autor, data e para que será distribuído, entre outras. Por outro lado, Las Casas fala de outros aspectos que devem ser levados em conta no plano escrito:

- 1) **Análise da situação:** escrever de meia a duas páginas sobre o ambiente encontrado, esta é a etapa do diagnóstico, que mostra também o que a empresa está fazendo quanto ao marketing. Podem ser incluídas também previsões do cenário, se é otimista ou pessimista.
- 2) **Objetivos:** dividir os objetivos em quantitativos e qualitativos.
- 3) **Segmentos de mercado:** colocar os segmentos e público-alvo a ser atingido, junto com suas características.
- 4) **Posicionamento do produto ou serviço:** colocar os atributos a serem enfatizados e o posicionamento em relação à concorrência.

- 5) **Estratégia de Preço:** colocar de forma o preço será determinado e comparar com os da concorrência.
- 6) **Distribuição:** falar sobre os canais a serem escolhidos para a distribuição de produtos e serviços da empresa.
- 7) **Promoção:** especificar quais estratégias para cada uma das ferramentas escolhidas.
- 8) **Planos operacionais:** colocar um cronograma das atividades incluídas no plano de marketing.
- 9) **Orçamento de marketing:** coloque o orçamento ao lado do plano de ação e, se precisar, faça uma redação complementar.

McDonald (2008, p. 266 e 267) diz: “Planos de marketing por escrito verbalizam (e formalizam) nosso modelo intuitivo do ambiente de mercado dentro do qual operamos. Planos de marketing por escrito ajudam a fazer com que as coisas aconteçam”.

De forma bastante resumida, McDonald propõe o seguinte formato de resumo: assunto da SWOT, objetivo, estratégia, ações específicas e *timing*.

É preciso convencer a todos de que o plano de marketing proposto vale à pena, então, o plano escrito deve ser feito com bastante atenção, assim como toda parte feita anteriormente.

## 7.8 IMPLEMENTAÇÃO, CONTROLE, AVALIAÇÃO E ATUALIZAÇÃO

O plano de marketing, ao ser implementado, precisa ter certo controle e avaliação.

Westwood (2002, p. 216) diz sobre isso: “É importante ter um sistema adequado de monitoração e controle para medir o desempenho na conquista dos objetivos do plano de marketing e para recomendar a ação corretiva quando necessária”. O autor afirma que esse controle envolve: estabelecer padrões para as vendas, custos orçados e prazos, medir o desempenho e propor medidas corretivas.

Os controles fazem parte do plano escrito e deve detalhar de quanto em quanto tempo se fará um resumo de comparações, ou de que forma esse controle será apresentado.

Ao falar sobre a atualização do plano, o autor comenta:

[...] seu plano de marketing não é feito de pedra. Quando o implementa, descobre que as condições econômicas podem mudar, certas estratégias talvez não sejam tão eficazes como pensava e pode haver atrasos na implementação de alguns dos planos de ação. Talvez não seja tão fácil quanto se esperava recrutar certos funcionários adicionais, enquanto outros podem sair da empresa. De forma inversa, o plano pode se manifestar mais bem-sucedido do que você previu, e os níveis de entrada de pedidos previstos para dois anos podem ser alcançados em apenas um ano. (WESTWOOD, 2002, p. 217).

Portanto, o plano de marketing deve ser monitorado e, se precisar, fazer alterações nos objetivos, estratégias ou orçamentos. É a atualização do plano, que deve ser realizada sempre que necessário.

Ambrósio (2007, p. 90) também fala no controle do plano: “O administrador do produto pode identificar sinais de problemas e antecipar-se aos efeitos negativos com ações proativas, tomando providências saneadoras”. Com isso, a equipe se mantém em coesão e comprometidas com a operação.

Ambrósio (2007) diz que o plano de marketing não termina depois que a direção aprova. No caminho pode haver diversos impactos que necessitará realizar mudanças.

Las Casas (2007, p. 136) orienta: “Teste o plano e faça os ajustes necessários. Inclua na análise ambiental as transformações constantes que não estavam previstas. Mude as táticas quando necessário. Faça sua empresa estar em sintonia com o mercado”. Dessa forma, o profissional de marketing não deve permitir nenhum desajuste.

## 8 METODOLOGIA

A elaboração deste estudo gira em torno da questão problema que é como a empresa MRSGlass, que é nova no mercado, pode conquistar novos clientes em Criciúma e região por meio da elaboração de um Plano de Marketing. Para tanto, a realização de pesquisas teve o propósito de obter dados e informações que subsidiaram as análises e proposição de ações para o Plano de Marketing.

Gil (2008, p. 17) define assim a necessidade da pesquisa: “A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema”.

Fazer pesquisa significa aumentar o conhecimento sobre determinado problema e confirmar as hipóteses levantadas nele. Sobre isso, Marconi e Lakatos dizem:

A pesquisa sempre parte de um tipo de problema, de uma interrogação. Dessa maneira, ela vai responder às necessidades de conhecimento de certo problema ou fenômeno. Várias hipóteses são levantadas e a pesquisa pode invalidá-las ou confirmá-las. (MARCONI e LAKATOS, 2008, p. 02)

As pesquisas possuem classificações, táticas e procedimentos diversos e que são definidos de acordo com o problema em questão.

### 8.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

As pesquisas possuem características diferentes e, por isso, são classificadas de acordo com o que se pretende fazer.

Segundo Gil:

Há muitas razões que determinam a realização de uma pesquisa. Podem, no entanto, ser classificadas em dois grandes grupos: razões de ordem intelectual e razões de ordem prática. As primeiras decorrem do desejo de conhecer pela própria satisfação de conhecer. As últimas decorrem do desejo de conhecer com vistas a fazer algo de maneira mais eficiente ou eficaz. (GIL, 2008, p. 17)

O autor se refere aos tipos de pesquisas ‘puras’ e ‘aplicadas’, respectivamente. Como o projeto tem por finalidade prática elaborar um Plano de

Marketing para que a empresa conquiste mais clientes, a pesquisa é classificada como **aplicada**.

Com relação aos objetivos da pesquisa, segundo Gil (2008), ela pode ser:

- a. **Descritiva:** é a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Uma de suas maiores características é a coleta de dados, através de questionários ou observação.
- b. **Explicativa:** tem por finalidade explicar o porquê das coisas, aproximando o conhecimento da realidade.
- c. **Exploratória:** tem como objetivo uma maior familiaridade com o problema, para torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Esse tipo de pesquisa objetiva aprimorar as idéias ou descobrir intuições.

De acordo com os conceitos expostos, a pesquisa deste projeto é classificada como **descritiva**.

O projeto é constituído por três pesquisas: a bibliográfica, a documental e a de campo.

### **8.1.1 Pesquisa Bibliográfica**

A pesquisa bibliográfica é aquela realizada com livros, revistas ou outro tipo de publicação acerca de um determinado assunto abordado por algum autor.

De acordo com Ruiz (2002, p. 57): “Qualquer espécie de pesquisa, em qualquer área, supõe e exige a pesquisa bibliográfica prévia, quer à maneira de atividade exploratória, quer para o estabelecimento do *status quaestionis*, quer para justificar os objetivos e contribuições da própria pesquisa”.

Portanto, foi de fundamental importância recorrer à revisão da literatura do tema abordado ‘Marketing’ para obter um maior conhecimento, através das experiências de alguns autores e/ou profissionais, bem como através de casos ocorridos no mercado.

### **8.1.2 Pesquisa Documental**

O projeto requer buscar informações sobre a própria empresa, pois isso fará parte de seu diagnóstico atual.

A importância da pesquisa documental é descrita por Gil:

A pesquisa documental apresenta uma série de vantagens. Primeiramente há que considerar que os documentos constituem fonte rica e estável dos dados. Como os documentos subsistem ao longo do tempo, tornam-se a mais importante fonte de dados em qualquer pesquisa de natureza histórica. (GIL, 2008, p. 46)

Desta forma, a pesquisa documental foi de grande importância para o projeto, em decorrência de informações obtidas, informações estas que foram formadas no dia a dia do negócio e mercado da empresa.

A pesquisa documental permitiu conhecer alguns pontos fortes e fracos da empresa.

### 8.1.3 Pesquisa de Campo

Além da pesquisa bibliográfica, que permite um maior conhecimento acerca do tema e da pesquisa documental, que permite conhecer melhor o seu ambiente interno e o mercado de atuação da empresa, o projeto se utilizou da pesquisa de campo.

Para fazer o diagnóstico atual do mercado onde a empresa atua foi necessário apresentar dados sobre a concorrência, sobre a própria empresa, pesquisar em entidades do setor sobre a situação do mercado, entre outras informações.

Foram realizadas duas pesquisas de campo: **pesquisa interna**, que foi aplicada com os clientes da empresa para obter informações sobre os produtos e serviços oferecidos pela empresa; e **pesquisa externa**, que forneceu informações sobre o mercado no qual a empresa atua.

Marconi e Lakatos escrevem sobre a pesquisa de campo:

Pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. (MARCONI E LAKATOS, 2008, p. 69)

Com as informações obtidas na pesquisa interna, ficaram em evidência os pontos fortes e fracos da empresa. Com a pesquisa externa, foi possível identificar oportunidades e ameaças do mercado.

A partir das deficiências encontradas na pesquisa interna, criou-se no Plano de Marketing ações de melhorias. As oportunidades encontradas no mercado estão no Plano em forma de sugestões para aproveitá-las, assim como as ameaças possuem ações para se antecipar a elas de forma a eliminá-las ou reduzi-las.

A pesquisa de campo interna teve uma abordagem quantitativa, através do instrumento 'questionário', com perguntas fechadas. Sobre a abordagem quantitativa Marconi e Lakatos (2008, p. 04) falam: "Os dados devem ser, quanto possível, expressos com medidas numéricas. O pesquisador deve ser paciente e não ter pressa, pois descobertas significativas resultam de procedimentos cuidadosos e não apressados".

Para a pesquisa de campo externa foi criado um roteiro, com algumas informações listadas, importantes de serem coletadas. O contato foi feito através de telefone e as informações passadas por email. Nessa etapa percebeu-se certa dificuldade devido a poucas informações que as entidades e órgãos do setor possuem, mas principalmente, pela falta de disposição dos mesmos em colaborar com o trabalho.

## 8.2 LOCAL DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada na empresa MRSGlass, localizada na cidade de Criciúma/SC. A empresa foi fundada há 02 anos pelos sócios da empresa, um homem e uma mulher e forem eles que contribuíram o tempo todo para que as informações fossem obtidas.

A MRSGlass comercializa, mas não produz artigos para laboratórios: vidrarias, plásticos, equipamentos, EPI's, análises, reagentes entre outros. Sua estrutura física é de um escritório pequeno, composto pelas salas dos sócios e uma sala de estoque de mercadorias.

## 8.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A **pesquisa de campo** foi realizada com os clientes da empresa MRSGlass. Para a definição da população, a empresa forneceu uma relação de 45 clientes para aplicar a pesquisa e fez uma distribuição entre os segmentos de mercado. Por se tratar de uma população pequena de clientes, a pesquisa foi aplicada com todos os clientes, não existindo a necessidade de amostra. Porém, do total de clientes para os quais foi enviada a pesquisa, somente 29 empresas responderam. Isso evidencia a falta de aproximação e contato que a empresa possui com seus clientes, algo que foi também notado durante o processo da pesquisa ao falar com os clientes.

A amostra final da pesquisa ficou distribuída conforme tabela 1 a seguir:

Tabela 1 – Amostra de clientes por segmento de mercado

| <b>Segmento</b>                    | <b>N ° de Clientes</b> |
|------------------------------------|------------------------|
| Consultório Médico                 | 01                     |
| Farmácia                           | 01                     |
| Indústria                          | 12                     |
| Instituição de Ensino              | 06                     |
| Laboratório                        | 02                     |
| Abastecimento de água no município | 01                     |
| Prestação de Serviços              | 01                     |
| Hospital                           | 02                     |
| Consultoria Ambiental              | 01                     |
| Distribuidora de Combustível       | 01                     |
| Engenharia e Serviços              | 01                     |
|                                    |                        |
| <b>Total</b>                       | <b>29</b>              |

Fonte: relatório baixado em julho de 2012 do sistema interno da empresa

#### 8.4 INSTRUMENTO E PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

A **pesquisa documental** foi realizada na empresa, através dos relatórios e levantamentos realizados a partir deles. Nessa etapa, ficou evidente a falta de organização de informações que a empresa possui. Foi feito um levantamento de dados do ambiente interno da empresa: área de abrangência, ações de marketing já

praticadas, clientes cadastrados, crescimento da venda de produtos, posicionamento no mercado, cultura organizacional, recursos humanos, técnicos e equipamentos disponíveis, tecnologia, cultura da empresa, estrutura organizacional, entre outros.

A **pesquisa de campo externa** foi realizada para levantamento de dados sobre o ambiente externo da empresa. Foram consultadas diversas entidades, como: ACIC (Associação Empresarial de Criciúma), SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial), Conselho Regional de Farmácia, CREA (Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia), ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária), FAMCRI (Fundação do Meio Ambiente de Criciúma), Secretaria Municipal da Educação, Secretaria Municipal de Saúde, Secretaria Municipal de Economia, FIESC (Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina), Casa do Empresário e a própria empresa MRSGlass. Porém, somente a FIESC e a Casa do Empresário se dispuseram a fornecer informações e a colaborar com a pesquisa.

## 8.5 TRATAMENTO E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

A **pesquisa documental** exigiu algumas reuniões com os sócios da empresa. Muitas informações foram pegadas nessas reuniões e outras foram passadas por email. Algumas vezes houve também conversas ao telefone para esclarecimentos. Como os sócios da empresa nunca haviam feito esse tipo de trabalho, eles tiveram certa dificuldade na coleta de algumas informações e, algumas vezes foi necessário explicar melhor do que a questão tratava. Após ter todas as informações em mãos, elas foram organizadas no Word e algumas ganharam destaque através de figuras feitas no PowerPoint.

A **pesquisa de campo externa** foi realizada através de telefone e email. Foram feitos vários contatos e enviados vários emails, porém só se teve retorno da FIESC e Casa do Empresário, conforme já citado. Achou-se importante para o trabalho, pois considerava uma opinião de um empresário que estava na prática do dia a dia, e um dos sócios da empresa fez essa pesquisa externa com um dos clientes da empresa, através de email também. A internet foi utilizada, através de pesquisas realizadas em sites que continha informações relevantes para o negócio da empresa. Em seguida, as informações foram organizadas em forma de texto no

Word e foram colocadas algumas figuras, retiradas de um site, para ilustrar alguns dados importantes.

A **pesquisa interna** com os clientes foi realizada através de email, porém foram necessários muitos contatos telefônicos. Grande parte para lembrá-los de responder e outra parte para tirar dúvidas, pois alguns responderam incompleto. Essa pesquisa demandou bastante tempo, já que poucos clientes responderam rápido e, a maioria, demorou a responder. Após finalizar os questionários respondidos, as informações foram organizadas no Word, quando se tratou das questões com gráficos em forma de pizza e tabelas simples e no Excel, quando se tratou das tabelas mais complexas.

## **9 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Este capítulo tem por finalidade apresentar as três pesquisas realizadas: documental, pesquisa de campo externa com informações de mercado e pesquisa de campo com os clientes. Os resultados da pesquisa documental serão descritos em forma de texto e com algumas figuras, assim como os resultados da pesquisa sobre o mercado. A pesquisa de campo com os clientes será apresentada cada questão em forma de tabela, gráfico e apresentação escrita.

### **9.1 RESULTADO DA PESQUISA INTERNA – ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO**

As informações do ambiente interno foram obtidas através de entrevista com os sócios da empresa, que responderam a algumas questões que objetivaram conhecer a atual situação da empresa.

#### **9.1.1 Histórico da empresa**

De acordo com os sócios da empresa, a MRSGlass iniciou suas atividades em maio de 2009 com apenas dois colaboradores que eram eles mesmos, os sócios, e a intenção de comercializar vidrarias. Sentiram de início a necessidade de ampliar a linha de produtos. Hoje a empresa trabalha com diversos artigos para laboratório, como: epi's, reagentes e equipamentos, atendendo vários clientes, entre eles hospitais, laboratórios de análises clínicas e patologia, instituições de ensino, farmácias de manipulação, clínicas médicas e odontológicas.

#### **9.1.2 Localização, estrutura física e mercado de atuação da empresa**

A empresa está situada na região central de Criciúma, através de um local alugado. O espaço físico da empresa é constituído de duas salas: uma sala possui 36m<sup>2</sup> e é dividida em: recepção, comercial e financeiro. A outra também possui 36m<sup>2</sup> e é onde se localiza o depósito da empresa. Sua área de atuação compreende os municípios da AMREC: Criciúma, Içara, Cocal, Urussanga, Forquilha, Lauro Muller, Morro da Fumaça, Nova Veneza, Orleans, Siderópolis e Treviso.

### 9.1.3 Posicionamento da empresa e sua participação de mercado

Hoje a MRSGlass, segundo os sócios, é claramente posicionada como uma empresa que comercializa vidrarias e produtos para laboratórios. Sua participação de mercado é pequena, menor que a de todos seus concorrentes.

Os três Hospitais que hoje são clientes da empresa são responsáveis por cerca de 40% do faturamento. O objetivo principal da empresa hoje é aumentar a participação de mercado na área da saúde, aumentando as vendas para os Laboratórios, Hospitais e Prefeituras da Região Carbonífera (Amrec).

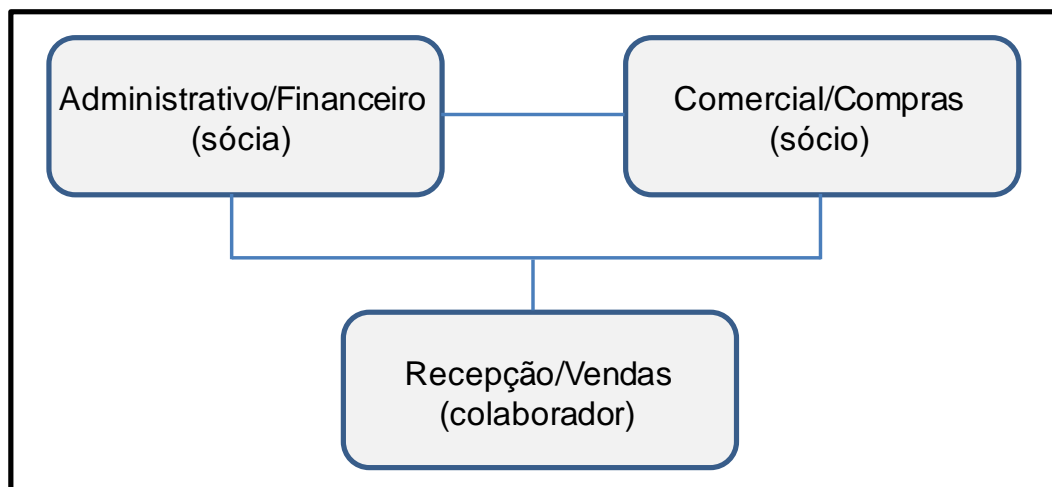
### 9.1.4 Cultura da empresa

A empresa não possui raízes administrativas, pois seus sócios são de outras áreas profissionais. Um tem formação em próteses e o outro é farmacêutico. Devido a isso, nunca existiu planejamentos estratégico ou de marketing. Portanto, a empresa não possui missão, visão, princípios e valores para o seu negócio.

### 9.1.5 Organograma da empresa

Hoje o organograma da empresa está assim definido:

Figura 28 – Organograma



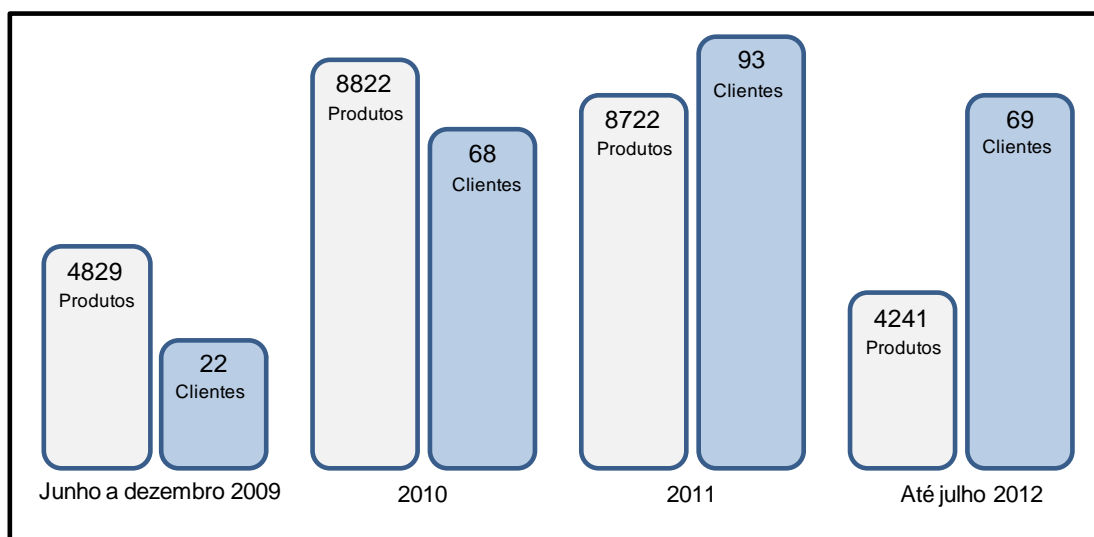
Fonte: Pesquisa Documental (julho/2012)

O setor Administrado/Financeiro tem a função de organizar, planejar e orientar o uso dos recursos financeiros, físicos, tecnológicos e humanos. O setor Comercial/Compras é responsável pelas compras e vendas dos produtos oferecidos pela empresa. O setor de Recepção/Vendas faz o atendimento direto ao cliente, atende ao telefone e é responsável por vendas e visita a futuros clientes.

### 9.1.6 Evolução da empresa em vendas e número de clientes

As vendas da empresa e o número de clientes conquistados podem ser observados na figura 29 a seguir:

Figura 29 – Vendas e clientes



Fonte: Pesquisa Documental (agosto/2012)

Além dos dados apresentados na figura 29, os sócios da empresa têm a informação de que o ano de 2010 fechou com um crescimento de 325,38% em relação ao ano de 2009 quando a empresa iniciou. O ano de 2011 fechou com um crescimento de 83,28% em relação a 2010 e o ano de 2012 até julho apresenta um resultado negativo de -42,11%.

### 9.1.7 Dados da concorrência

A partir da experiência e acompanhamento, os sócios possuem várias informações sobre a concorrência, sendo as principais destacadas pelos mesmos e apresentadas na figura 30 a seguir:

Figura 30 – Dados dos Concorrentes

| SP LABOR  | DIST  | DIPROLAB  |
|---|---|---|
| <p><b>Linha dos Produtos</b></p> <p>Acessórios, Bombas Peristálticas, Eletrodos, Equipamentos, Estojo p/Análises Químicas, Mangueiras para Bombas, Meios de Cultura, Metal, Móveis, Porcelana, Reagentes, Sol. de Calibração e Limpeza, Solução, Termômetro e Afins, Vidrarias.</p> <p><b>Pontos fortes:</b> tradição, venda online e assistência técnica.</p> <p><b>Pontos Fracos:</b> não trabalha com a linha pré-analítica (principal objetivo da MRSGlass), situada em SP.</p>   | <p><b>Linha de Produtos</b></p> <p>Vidrarias, equip. elétricos, reagentes químicos, plásticos, móveis e acessórios.</p> <p><b>Pontos fortes:</b> tradição (1996), situado em Florianópolis</p> <p><b>Pontos fracos:</b> não trabalha com a linha pré-analítica (nosso principal objetivo), assistência técnica.</p> | <p><b>Linha de Produtos</b></p> <p>Acessórios Metálicos, Diversos, Equipamentos, Meios de Cultura, Papéis filtrantes e outros, Plásticos, Porcelanas, Termômetros, Vidraria.</p> <p><b>Pontos fortes:</b> tradição (1982)</p> <p><b>Pontos fracos:</b> a empresa não soube apontar.</p> |
| <p data-bbox="343 1299 502 1350"><b>LABSYNTH</b></p> <p data-bbox="327 1388 630 1411">Proprietária da marca Synth®.</p> <p data-bbox="327 1422 981 1523">Fabrica e comercializa Produtos Químicos, Reagentes Analíticos e Matérias-Primas para diversos setores industriais. Certificada pelas normas internacionais ISO 9001 e ISO 14001, é reconhecida por grandes Empresas e Centros de Pesquisas</p> <p data-bbox="327 1556 542 1579"><b>Linha dos Produtos</b></p> <p data-bbox="327 1590 981 1657">Matérias-Primas para indústrias: Farmacêuticas, Cosméticas, Alimentícias, Químicas e outras, analisadas segundo as normas U.S.P, F.C.C e F.B.</p> <p data-bbox="327 1668 981 1736">Reagentes Analíticos: Ácidos, Hidróxidos, Solventes, Corantes, Indicadores, Soluções e outros, analisados segundo as normas Synth e A.C.S.</p> <p data-bbox="327 1747 981 1870">Dessecantes: Cápsulas e Sachet de Sílica Gel e Carvão Vegetal<br/>Acessórios para Laboratórios: Linha Completa de Acessórios como: Vidrarias (Calibradas), Porcelanas, Plásticos, Metais, Carrinhos (CAR LAB®), Termômetros, Produtos em Aço Inox e outros.</p> <p data-bbox="327 1881 981 2004">Equipamentos para Laboratórios: Agitadores Mecânicos e Magnéticos, Balanças, Condutívimetros, Homogenizadores, Mantas Aquecedoras, Medidores pH, Moinhos, Placas Aquecedoras, Refratômetros, Seladoras, Sopradores Térmicos, e outros.</p> <p data-bbox="1029 1579 1364 1680"><b>Pontos fortes</b> - atua há mais de 25 anos no mercado nacional. Venda on-line. Fabrica alguns produtos. Promoções.</p> <p data-bbox="1029 1736 1364 1848"><b>Pontos Fracos</b> - Não trabalha com a linha pré-analítica (principal objetivo da MRSGlass), situada em SP.</p> |   |   |

| PRONTOLAB   | METROLÓGICA   | OUTROS   |
|---|---|--|
| <p><b>Linha dos Produtos</b></p> <p>Equipamentos, linha pré-analítica, descartáveis, vidrarias, reagentes, plásticos.</p> <p><b>Pontos fortes:</b> situada em Florianópolis, mix de produtos, estoque</p> <p><b>Pontos Fracos:</b> demora na entrega dos orçamentos</p> | <p><b>Linha de Produtos</b></p> <p>vidrarias, equipamentos e meios de cultura.</p> <p><b>Pontos fortes:</b> Assistência técnica, mix de produtos, atendimento, vendedor (que visita os clientes esporadicamente)</p> <p><b>Pontos fracos:</b> situada em Blumenau</p> | <p><b>Cral Plast:</b> fornecedor e concorrente direto, vende para alguns laboratórios de Criciúma com preço impossível de concorrer.</p> <p><b>Labor Import:</b> fornecedor e concorrente direto, vende para alguns laboratórios, porém com preços mais competitivos, prefere que o revendedor efetue a venda.</p> <p>Em Criciúma, tem os concorrentes para a linha de luvas e epi's da área da saúde que são: Ativamed, Dontec, Biodental e IBJ Barcelos.<br/>Para óculos de proteção os concorrentes são: Corsul, Delupo e IBJ Barcelos.</p> |

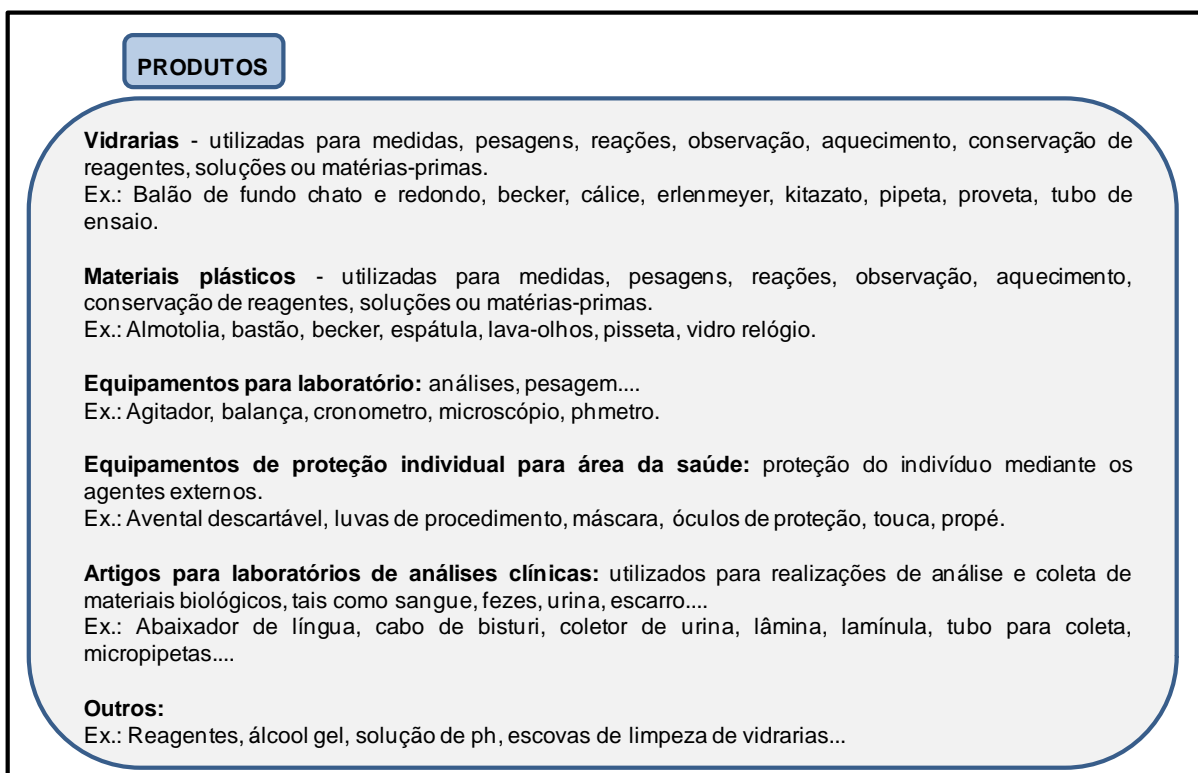
Fonte: Pesquisa Documental (agosto/2012)

De uma forma geral, observa-se na figura 30 que os concorrentes da empresa possuem bastante tradição de mercado, enquanto a MRSGlass é uma empresa nova. Os concorrentes têm uma linha de produtos bastante diversificada, porém muitos deles não trabalham com a Linha Pré-analítica. Uma consideração importante a fazer, observando as informações passadas pela empresa sobre os concorrentes, conforme figura, é o fato de terem fornecedores que atuam como concorrentes também, um fato negativo para a MRSGlass.

### 9.1.8 Situação atual da empresa com relação ao composto de marketing

De acordo com os sócios, o composto de marketing da empresa no que diz respeito ao **Produto** está configurado como um **Serviço**, pois a empresa trabalha como intermediário fazendo a comercialização de produtos para laboratórios. Na figura 31, a seguir, estão descritos os produtos que a empresa comercializa.

Figura 31 – Produtos



Fonte: Pesquisa Documental (agosto/2012)

Através da figura 31, é possível observar que a empresa comercializa diversos tipos de produtos, os quais estão divididos em linhas como vidrarias, materiais plásticos, equipamentos, entre outros, muitos voltados para a área da saúde. Quanto ao **Preço**, conforme os sócios, estes são compatíveis com os do mercado. Mas em caso das licitações, utilizam um preço reduzido, de penetração, para poder concorrer. A empresa certa vez iniciou uma campanha de descontos e promoções pelo site, mas não deram continuidade, pois faltou organização e comunicação da parte deles e, por isso, obtiveram pouco resultado. A **Distribuição** da empresa compreende um ponto de venda e a entrega é realizada por 01 (um) vendedor, através de veículo próprio. Sobre a **Comunicação**, os sócios relataram que a empresa possui apenas cartão de visitas, site e um folder simples. Existe pouco contato para medir a satisfação do cliente, sendo que quando ocorre, este é realizado basicamente por email.

### 9.1.9 Pontos fortes e fracos da empresa

Os **Pontos Fortes** destacados pelos sócios foram: a proximidade com os clientes facilita a entrega, já que alguns concorrentes são de fora e demora alguns dias a entrega deles; o ponto de venda local permite que o cliente veja o produto, pois os produtos dos concorrentes são visto pelo site; conhecimento dos sócios na área da saúde, o que transmite credibilidade e confiança para os clientes. Já os **Pontos Fracos** apontados foram: empresa nova, sem tradição no mercado; venda pequena; estoque e mix de produtos pequenos; pouco contato com o cliente; pouca ou nenhuma comunicação da empresa no mercado; má apresentação da estrutura física e não possuir banco de dados de clientes.

#### **9.1.10 Análise da situação atual da empresa**

Através das informações, percebe-se que a MRSGlass é uma microempresa, e nova no mercado. Sua estrutura física e de pessoal é pequena, assim como sua participação de mercado. A empresa tem uma atuação pequena de mercado, compreendendo, somente a região de Criciúma e seus municípios vizinhos.

A empresa iniciou suas atividades sem ajuda de nenhum profissional da área administrativa ou de gestão e, portanto, iniciou sem planejamento. Isso pode ser observado através da informação de que a empresa inicialmente vendia vidrarias e, depois, sentiu necessidade de vender outros produtos. De certa forma, a empresa não conhecia por completo o mercado no qual estava entrando.

Através dos números sobre a evolução da empresa é possível perceber que de 2009, quando a empresa iniciou, até o final de 2010, teve um faturamento bastante considerável, teve grande aumento de produtos vendidos e clientes conquistados. Percebe-se também que o número de clientes é crescente a cada ano. Com relação aos números de produtos vendidos observa-se uma pequena queda de 2010 para 2011, o que explica a baixa no faturamento nesse período. Portanto, o faturamento da empresa está diretamente relacionado à quantidade de produtos vendidos e não à quantidade de clientes existentes na empresa. Em 2012 se percebe queda no faturamento da empresa, embora proporcionalmente, os números de produtos vendidos e clientes se mantêm com relação a 2011. Isso pode ser explicado pela venda de produtos mais baratos. Uma informação muito relevante com relação ao faturamento é que 43% dele vêm dos três Hospitais da região.

A MRSGlass possui concorrentes grandes, de tradição no mercado, com ampla linha de produtos e estoque, ou seja, com uma estrutura melhor. Observa-se também que são empresas que se localizam em cidades distantes e alguns dos concorrentes não trabalham com uma linha de produtos que é objetivo da MRSGlass. Existem algumas particularidades em relação aos concorrentes, como por exemplo, o fato de a MRSGlass possuir fornecedores que também são, concorrentes da empresa e outros concorrentes locais para produtos específicos, como no caso das luvas e óculos de proteção. Com relação ao composto de marketing observa-se que a empresa comercializa muitos tipos de produtos os quais estão segmentados em linhas de produtos que são vidrarias, reagentes, epi's, equipamentos, análises clínicas, plásticos, entre outros. O preço da empresa é considerado, no geral, compatível com o mercado. Sua estrutura de distribuição é carente, pois possui somente um vendedor e sua comunicação com o mercado é praticamente inexistente.

Conforme citado pelos sócios da empresa, os únicos pontos fortes que se pode considerar para a empresa é sua localização e o conhecimento dos sócios da área da saúde. Porém, a empresa possui muitos pontos fracos: sem tradição no mercado, estrutura física inferior a dos concorrentes, pouco contato com clientes e com o mercado, vendas, estoque e mix de produtos pequenos.

## 9.2 RESULTADO DA PESQUISA DE MERCADO – AMBIENTE EXTERNO

Para levantamento de dados sobre o mercado buscou-se, inicialmente, informações por meio de entrevista com Joselito Pizzetti, Consultor de Empresas e Diretor da Casa do Empresário. A Casa do Empresário faz parte do sistema Econômico do Município de Criciúma e tem como objetivo promover parceria entre o poder público e a associação de classe empresarial, fomentar as empresas que já estão sediadas no município e também atrair novos investimentos. Foram obtidas informações também por meio de entrevista com um empresário do ramo da indústria e cliente da empresa; através de relatórios da Fiesc, e de notícias publicadas na internet e que são pertinentes ao negócio da empresa.

A pesquisa sobre o mercado levantou informações sobre os seguintes tópicos: ambiente econômico, ambiente político-legal, ambiente sócio cultural e ambiente tecnológico. Ambiente sócio demográfico não foi considerado neste

estudo, pois a empresa trata somente de pessoas jurídicas. Os resultados são apresentados a seguir:

### **9.2.1 Situação do ambiente econômico das empresas**

De acordo com o consultor de empresas Joselito Pizzetti, este ano está ocorrendo uma desaceleração da economia. Prova disso é que o Banco Central e outras instituições que acompanham o comportamento da economia nacional vêm reduzindo gradativamente as previsões do PIB de 2012. Por ser consultor, conversa diariamente com os empresários e pode verificar isso in loco.

Com isso, Joselito afirma que o poder de compra das empresas vem apresentando, comparado ao ano anterior, uma ligeira redução, consequência das quedas das vendas. O consumo vem diminuindo e, devido a isso, o Banco Central e as demais instituições financeiras vêm reduzindo de forma agressiva as taxas de juros para fomentar o crédito e, conseqüentemente, o consumo. Assim, as empresas estão mais precavidas quanto à realização de pedidos.

Para o empresário do ramo da indústria de Criciúma, o poder de compra das empresas, de forma geral, vem caindo e hoje está a níveis baixíssimos. Isso se deve principalmente pelo atual cenário, onde a baixa produção nas indústrias traz como consequência o baixo faturamento e dificultam a gestão financeira das empresas. Dados do NUCI (Nível de Utilização de Capacidade Instalada) mostram que a média mensal caiu para 76,8% no presente mês, apresentando queda de 6,6% em comparação com o mesmo mês do ano anterior, somando assim o 7º resultado negativo do ano.

A taxa de juros vem caindo, o que poderia ser bom para as empresas por se conseguir um capital mais barato para investimento, entretanto a confiança das empresas anda em baixa e a grande maioria está segurando o momento certo de fazer investimentos. O momento não é positivo, as empresas estão apreensivas no mercado e muitas delas já realizaram cortes de orçamento ou revisão de seus planejamentos orçamentários até o fim do ano, afirma o empresário.

Tem-se hoje uma das cargas tributárias mais altas do mundo, o que torna cada vez mais dificultosa a vida do empreendedor brasileiro, pois isso diminui drasticamente seu potencial competitivo. Além disso, não se vê por parte do governo ações para conter o processo de desindustrialização que vem ocorrendo no país. No

setor de máquinas e equipamentos, por exemplo, tinha-se antes um cenário de que a cada 100 máquinas vendidas no país, 70 eram brasileiras. Hoje, de cada 100 máquinas, 70 são importadas. O mercado nacional está sendo suprido pelos importados e não existe país desenvolvido que não tenha indústria forte e desenvolvida.

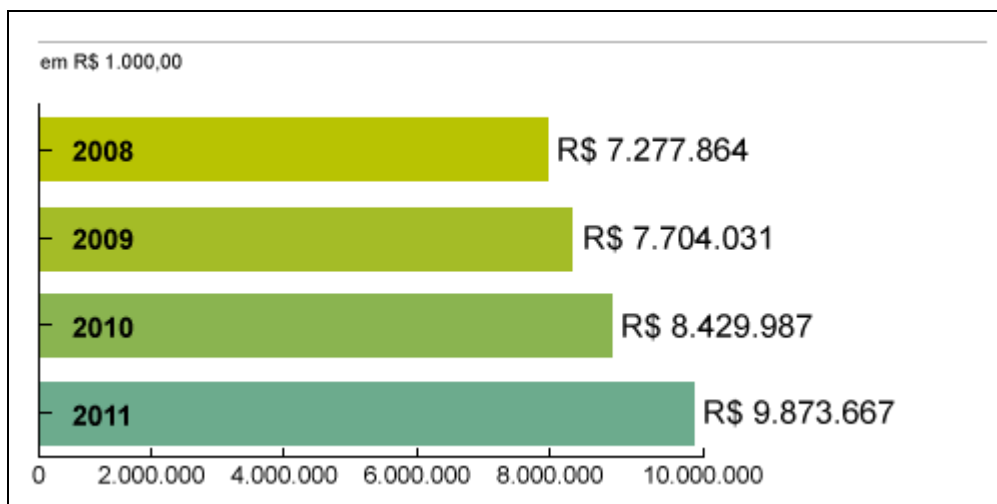
De acordo com a FIESC, a produção das empresas brasileiras teve queda de 5,5% comparada com junho de 2011. A situação atual da indústria brasileira como um todo é mais fraca do que no início de 2012. A CNI afirma que os estoques estão muito elevados e que o mercado não reage e prevê que a indústria não vai crescer mais que 1% em 2012. Este cenário também é válido para a indústria catarinense que registrou quedas em relação a 2011. Em junho apresentou um pequeno aumento, mas gera ainda incertezas quanto à velocidade de recuperação da indústria.

Matéria publicada, em abril de 2012, no site da Sociedade Brasileira de Patologia Clínica Medicina Laboratorial fala sobre o peso dos tributos nos equipamentos utilizados na área da saúde, sendo os principais impostos o ICMS, PIS e COFINS. Isso acaba refletindo no preço final dos produtos.

No portal Novo Negócio, matéria publicada em maio de 2012 fala que um dos setores de investimentos que mais cresce nos últimos anos é o mercado de saúde. A matéria fala que, com isso, surgem novos hospitais e laboratórios particulares, pois o setor médico brasileiro é carente de boas instituições.

De acordo com o site da Associação Brasileira da Indústria de Artigos e Equipamentos Médicos, Odontológicos, Hospitalares e de Laboratórios (ABIMO) esta é uma indústria inovadora, proativa e competente, capaz de suprir 90% das necessidades do mercado interno; que exporta para mais de 180 países, trazendo divisas e gerando cerca de 100 mil empregos no país. Os números demonstram esta indústria como um importante pilar da economia nacional.

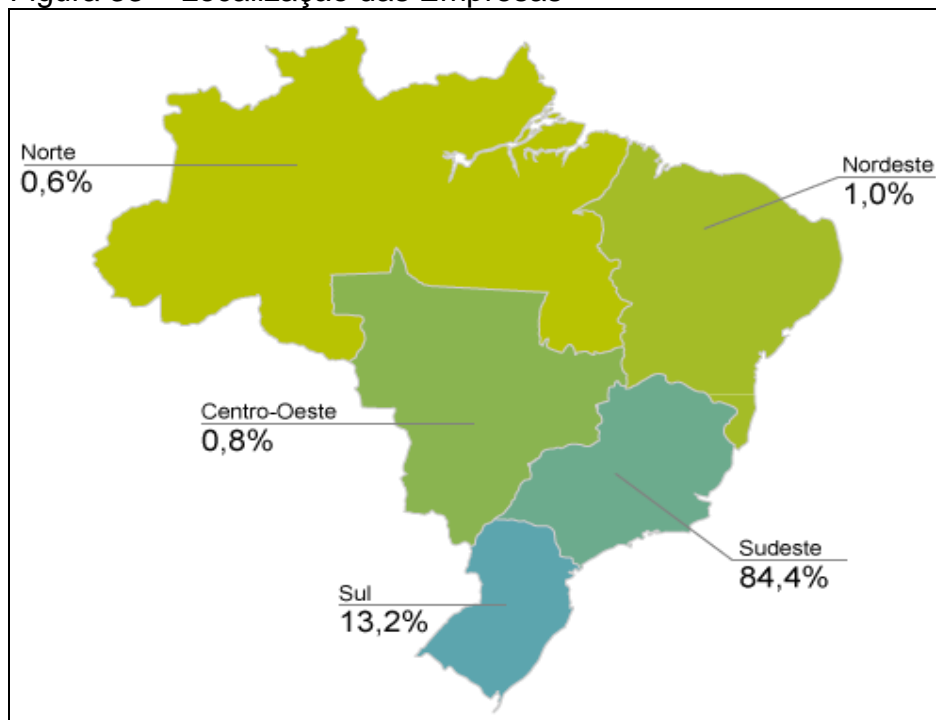
Figura 32 – Faturamento da Indústria de Artigos e Equipamentos Médicos, Odontológicos, Hospitalares e de Laboratórios



Fonte: [www.abimo.org.br](http://www.abimo.org.br) (2012)

Observa-se com os números da figura 32 que este mercado cresce a cada ano, sendo que o crescimento de 2010 para 2011 é maior que os demais anos.

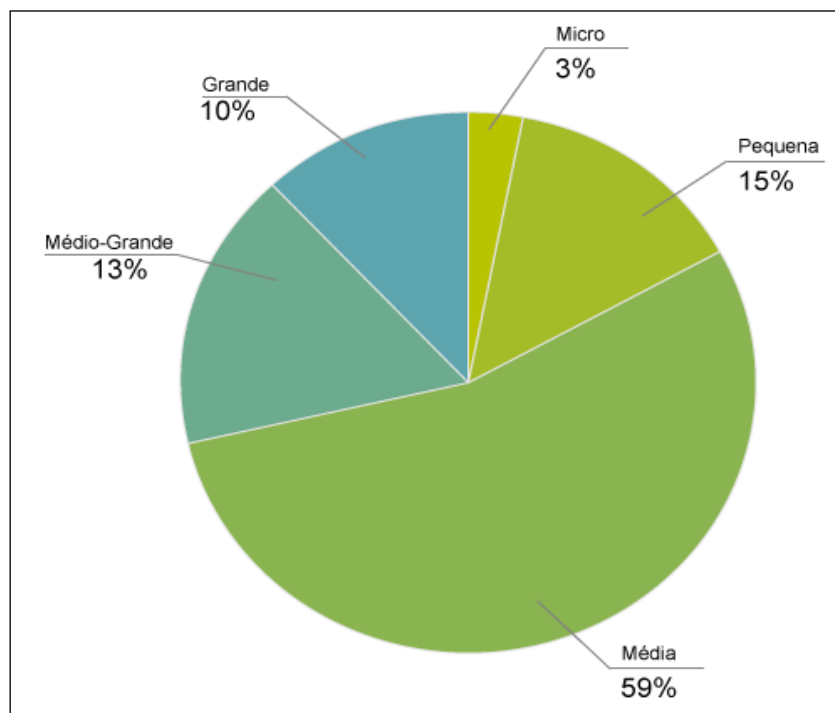
Figura 33 – Localização das Empresas



Fonte: [www.abimo.org.br](http://www.abimo.org.br) (2012)

O mapa apresentado na figura 33 mostra que as Indústrias de Artigos e Equipamentos Médicos, Odontológicos, Hospitalares e de Laboratórios localizam-se em sua maior parte (84,4%) no sudeste do país e sul (13,2%).

Figura 34 – Porte das Empresas



Fonte: [www.abimo.org.br](http://www.abimo.org.br) (2012)

O gráfico apresentado na figura 34 mostra que mais da metade das Indústrias de Artigos e Equipamentos Médicos, Odontológicos, Hospitalares e de Laboratórios (59%) são de médio porte. As demais se dividem de forma equilibrada entre pequena (15%), média grande (13%) e grande (10%).

### 9.2.2 Situação do ambiente político-legal do setor

O setor de produtos para laboratório possui muitas normas e leis que o regulamenta. Hoje, para funcionar, uma empresa do segmento da MRSGlass precisa cumprir algumas exigências dentre as principais: 1) Autorização do Corpo de Bombeiros: é um Atestado de Vistoria/Alvará de Funcionamento, emitido pelo Corpo de Bombeiros, para saber quais os perigos e riscos de incêndio; 2) Alvará Sanitário: para saber se a empresa está cumprindo com as normas da legislação vigente; 3) Responsável Técnico: farmacêutico com Certificado de Regularidade Técnica,

emitido pelo Conselho Federal de Farmácia de Santa Catarina; 4) Contrato social: é o contrato que toda empresa possui, no qual está descrito o negócio da empresa, entre outras informações; 5) Manual de boas práticas e procedimentos operacionais padrão: exigido pela Vigilância Sanitária; 6) Autorização de Funcionamento da Anvisa: só é cobrada para participar de licitações.

Na área da saúde a Anvisa é um órgão de bastante relevância. Foi publicado no seu site um manual chamado “Manual de Registro e Cadastramento de Materiais de Uso em Saúde”. De acordo com a Anvisa, o objetivo do manual é melhorar o nível de informações prestadas para a regularização de materiais de uso em saúde no Sistema Nacional de Vigilância Sanitária. Com isso pretende melhorar as condições sanitárias de fabricação, comercialização e regularização de materiais de uso em saúde e também pode fortalecer o desenvolvimento tecnológico e industrial do Brasil. Este fato afeta diretamente o negócio da empresa em estudo, fazendo com que esteja sempre dentro das normas exigidas.

Outra importante entidade na área da saúde é a Associação Brasileira da Indústria de Artigos e Equipamentos Médicos, Odontológicos, Hospitalares e de Laboratórios (ABIMO), que tem como visão:

*Ser a entidade representante da indústria brasileira de produtos para a saúde, tornando-a referência mundial em:*

1. *Tecnologia acessível;*
2. *Qualidade e conformidade aos padrões do mercado; e*
3. *Competitividade.*

Considerando que esse órgão, ABIMO - Associação Brasileira da Indústria de Artigos e Equipamentos Médicos, Odontológicos, Hospitalares e de Laboratórios – é uma associação de empresas que fazem parte do negócio da MRSGlass, a empresa deve estar atenta às mudanças nesse meio.

### **9.2.3 Situação do ambiente sócio cultural que envolve o negócio da MRSGlass**

O comportamento cultural dos profissionais que trabalham em laboratório, seja na área da saúde, em laboratórios de indústria, de instituições de ensino ou laboratórios de outros segmentos, é de um constante aperfeiçoamento e atualização. O laboratório é um local que demanda muita qualidade, pois qualquer detalhe

influencia nos resultados, sendo assim, a MRSGlass precisa estar atenta à qualidade dos produtos que oferece aos clientes.

#### **9.2.4 Situação do ambiente tecnológico que envolve o negócio da MRSGlass**

Assim como grande parte dos setores da economia, a área da saúde vive um momento de grandes mudanças tecnológicas.

De acordo com o site da empresa Converge Eventos (2012), que está divulgando o “Fórum Saúde Digital”, o setor de saúde mundial está passando por grandes modificações. A informação eletrônica se torna fundamental para a melhoria dos processos, colaboração e atendimento ao paciente. Segundo a matéria, a tecnologia da informação é um dos segmentos que mais cresce na área de saúde.

Ainda em se tratando do ambiente tecnológico, percebe-se que a área da saúde avança muito em termos de atualizações e tecnologias, prova disso é que ocorrem muitos eventos. Pode-se observar que os profissionais da medicina, por exemplo, participam de muitos congressos, cursos. Um exemplo de evento na área da saúde é o Hospitalar (Feira e Fórum) - O maior evento de saúde das Américas. De acordo com o portal de mesmo nome, é uma Feira Internacional de Produtos, Equipamentos, Serviços e Tecnologia para Hospitais, Laboratórios, Farmácias, Clínicas e Consultórios. O evento é realizado em São Paulo e é palco de novos lançamentos e ponto de encontro entre fornecedores e clientes. A próxima edição será em 2013.

Outro evento importante do setor é a Feira Analítica, cujo principal objetivo é proporcionar uma plataforma de negócios que gere oportunidades aos expositores e visitantes. Fornecedores, distribuidores e fabricantes dos setores de tecnologia laboratorial, biotecnologia e controle de qualidade apresentam as últimas novidades e tendências do setor neste evento bienal. A próxima edição também será em 2013.

#### **9.2.3 Análise dos dados do cenário Externo**

De acordo com as informações levantadas, o mercado no geral encontra-se em um momento delicado, no qual as empresas estão produzindo menos e sua confiança para investimentos e novas ações está abalada. Desta forma, os

empresários brasileiros estão mais cautelosos. Dados da FIESC mostram que em junho deste ano iniciou uma pequena aceleração, mas que ainda gera incertezas no mercado.

Por outro lado, outras informações mostram que o mercado da saúde está em crescimento e recebe muitos investimentos. Trata-se de um setor em constantes inovações e é um setor proativo.

As informações da economia mostram que é importante a MRSGlass acompanhar o cenário das indústrias consumidoras de seus produtos, como também das indústrias que fabricam produtos para laboratório, pois alguma mudança significativa pode afetar os negócios da empresa.

O ambiente político-legal exige que a empresa se mantenha sempre atualizada quanto às leis e normas de órgãos e entidades que regem o setor. Deve também acompanhar as mudanças que envolvem o setor da indústria de produtos para laboratórios, pois são parceiros da empresa e, de alguma forma, pode influenciar no seu negócio.

O ambiente sociocultural mostra que o mercado que envolve o negócio da MRSGlass são pessoas ligadas à qualidade, estudo e aperfeiçoamento, o que demanda da empresa estar sempre à frente e atualizada no seu setor.

O ambiente tecnológico é de muita movimentação e conta com alguns eventos importantes para os negócios da MRSGlass.

Através da análise de mercado, é possível traçar como ameaça o momento incerto do mercado da saúde e como oportunidades um mercado que está em crescimento, em constante evolução tecnológica e com eventos importantes que geram novos negócios.

### 9.3 RESULTADOS DA PESQUISA COM OS CLIENTES

A pesquisa a seguir foi realizada com 29 clientes da MRSGlass, através de questionário. Esta pesquisa teve como objetivo principal avaliar a satisfação dos clientes quanto aos produtos e serviços oferecidos pela empresa.

Os resultados estão apresentados por bloco, através de tabelas, gráficos e apresentação escrita.

## 1º Bloco – Perfil do Entrevistado

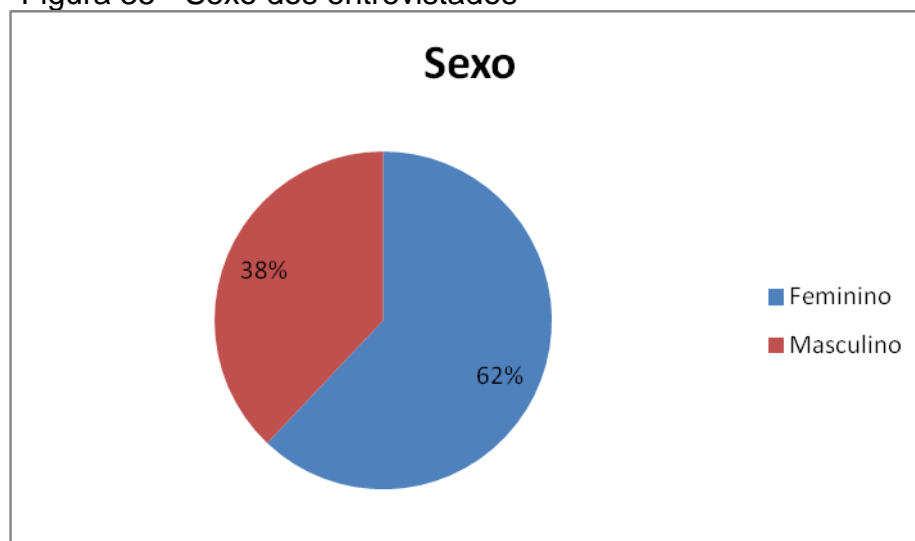
Este bloco teve como objetivo conhecer o perfil do entrevistado em relação ao sexo, escolaridade, idade, segmento da sua empresa, seu cargo na empresa, assuntos de interesse e meios de comunicação mais utilizados para se manter informado. Isso permite saber o perfil de pessoas com quem a empresa se relaciona com frequência no seu negócio.

Tabela 2 – Sexo dos Entrevistados

| <b>Alternativa</b> | <b>Quantidade</b> | <b>(%)</b> |
|--------------------|-------------------|------------|
| Feminino           | 18                | 62,07      |
| Masculino          | 11                | 37,93      |
| <b>Total</b>       | <b>29</b>         | <b>100</b> |

Fonte: Pesquisa de Campo (julho/2012)

Figura 35 - Sexo dos entrevistados



Fonte: Pesquisa de Campo (julho/2012)

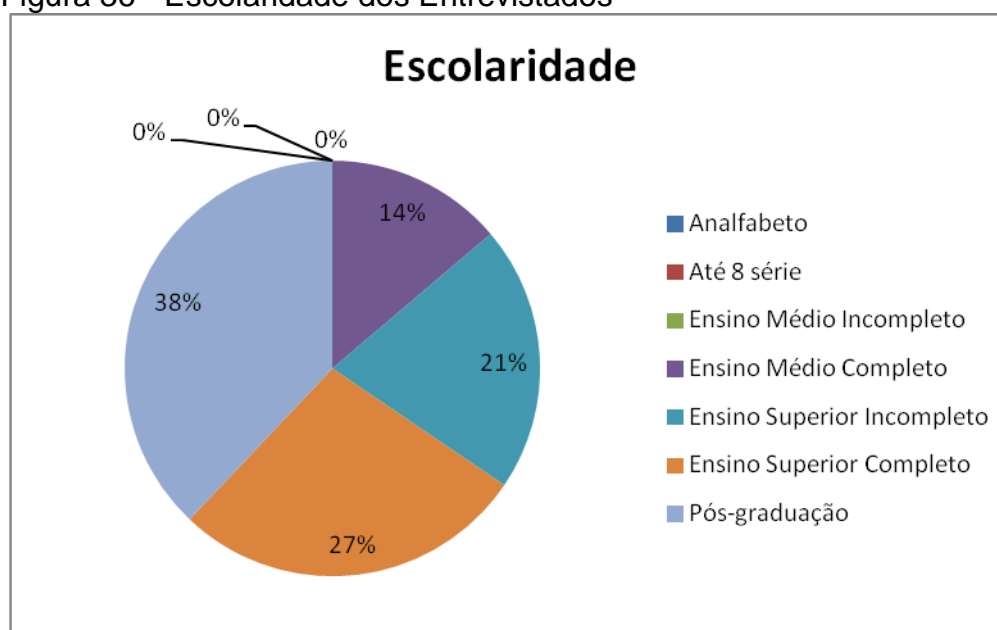
De acordo com os dados, 62% dos entrevistados são do sexo feminino e 38% do sexo masculino.

Tabela 3 – Escolaridade dos Entrevistados

| <b>Alternativas</b>        | <b>Quantidade</b> | <b>(%)</b> |
|----------------------------|-------------------|------------|
| Analfabeto/não estudou     | 00                | 0          |
| Até 8ª série               | 00                | 0          |
| Ensino médio incompleto    | 00                | 0          |
| Ensino médio completo      | 04                | 13,79      |
| Ensino superior incompleto | 06                | 20,69      |
| Ensino superior completo   | 08                | 27,59      |
| Pós-graduação              | 11                | 37,93      |
| <b>Total</b>               | <b>29</b>         | <b>100</b> |

Fonte: Pesquisa de Campo (julho/2012)

Figura 36 - Escolaridade dos Entrevistados



Fonte: Pesquisa de Campo (julho/2012)

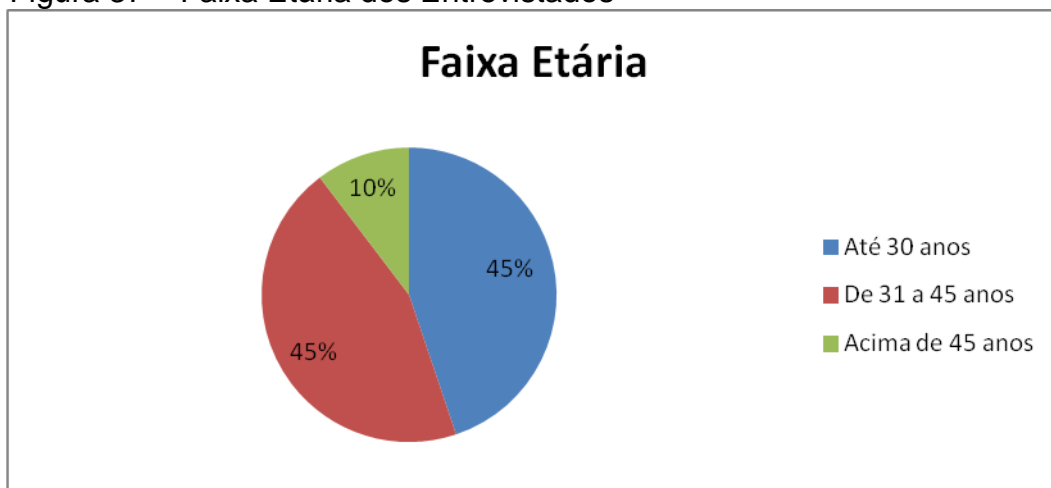
De acordo com a figura 36, 38% dos clientes entrevistados, de acordo com a pesquisa, possuem Pós-graduação, 27% Ensino Superior Completo, 21% Ensino Superior Incompleto e 14% Ensino Médio Completo. A pesquisa não apontou clientes analfabetos, até 8ª série ou com Ensino Médio Incompleto.

Tabela 4 – Faixa etária dos Entrevistados

| <b>Alternativas</b> | <b>Quantidade</b> | <b>(%)</b> |
|---------------------|-------------------|------------|
| Até 30 anos         | 13                | 44,83      |
| 31 a 45 anos        | 13                | 44,83      |
| Acima de 45 anos    | 03                | 10,34      |
| <b>Total</b>        | <b>29</b>         | <b>100</b> |

Fonte: Pesquisa de Campo (julho/2012)

Figura 37 – Faixa Etária dos Entrevistados



Fonte: Pesquisa de Campo (julho/2012)

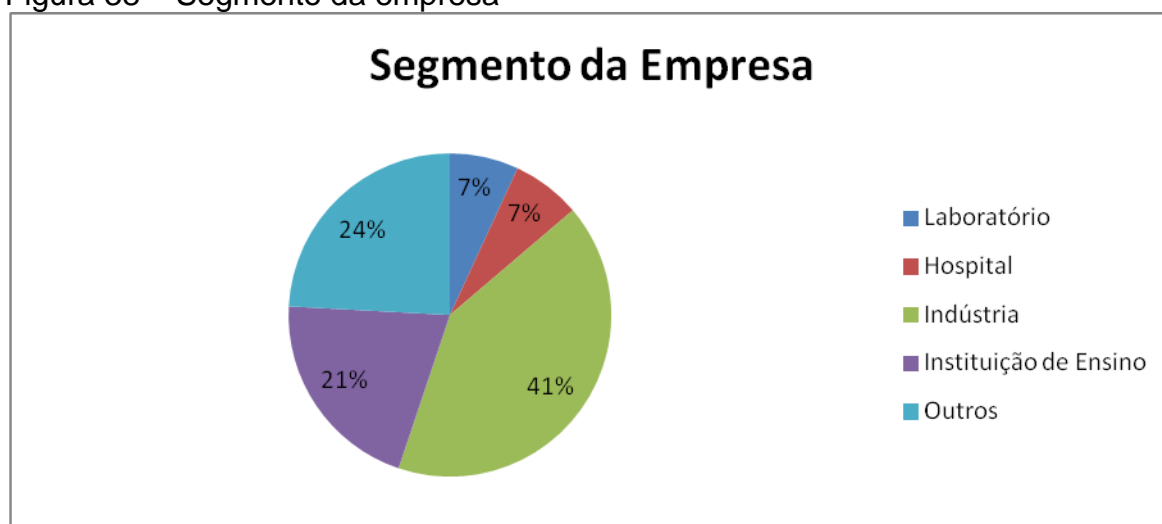
Com relação à faixa etária, os entrevistados dividem-se em: 45% com até 30 anos, 45% de 31 a 45 anos e 10% acima de 45 anos.

Tabela 5 – Segmento da Empresa

| <b>Alternativas</b>   | <b>Quantidade</b> | <b>(%)</b> |
|-----------------------|-------------------|------------|
| Laboratório           | 02                | 6,89       |
| Hospital              | 02                | 6,89       |
| Indústria             | 12                | 41,38      |
| Instituição de Ensino | 06                | 20,70      |
| Outros                | 07                | 24,14      |
| <b>Total</b>          | <b>29</b>         | <b>100</b> |

Fonte: Pesquisa de Campo (julho/2012)

Figura 38 – Segmento da empresa



Fonte: Pesquisa de Campo (julho/2012)

De acordo com a figura 38, os entrevistados desta pesquisa são 41% da indústria, 24% de outros segmentos (consultório médico, farmácia, abastecimento de água no município, consultoria ambiental, distribuidora de combustível, engenharia de serviços, prestação de serviços), 21% são Instituições de Ensino, 7% de Laboratórios e 7% de Hospitais.

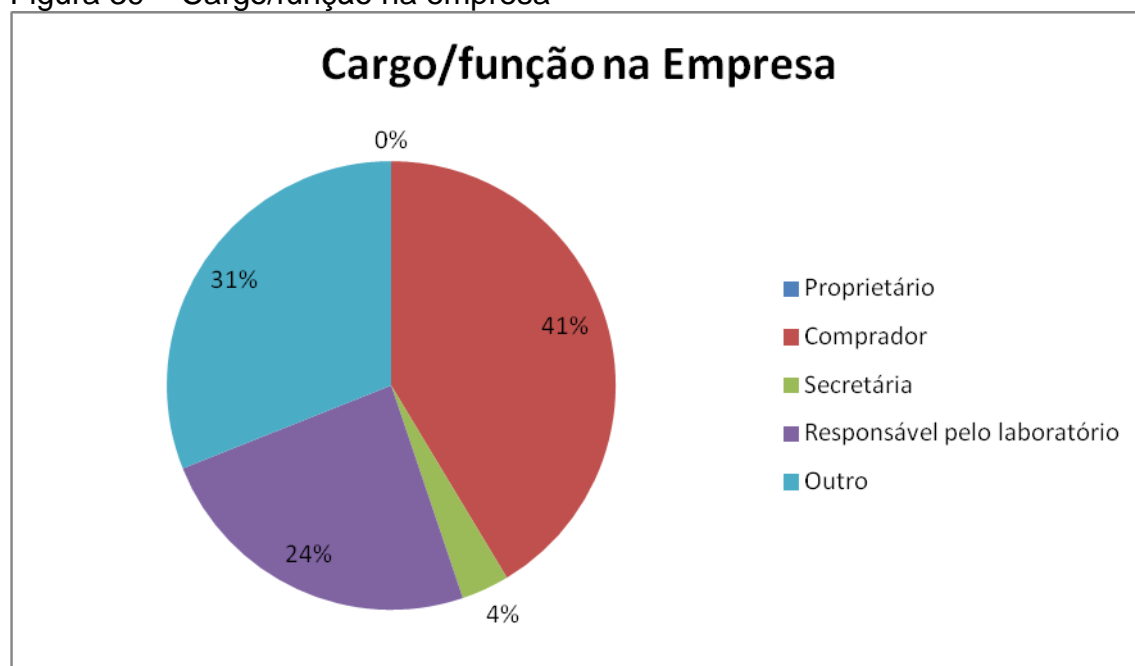
Na questão abaixo foi acrescentada a alternativa “Responsável pelo laboratório” devido à quantidade significativa de respostas.

Tabela 6 - Cargo/função na Empresa

| <b>Alternativas</b>          | <b>Quantidade</b> | <b>(%)</b> |
|------------------------------|-------------------|------------|
| Proprietário                 | 0                 | 0          |
| Comprador                    | 12                | 41,38      |
| Secretária                   | 01                | 3,45       |
| Responsável pelo laboratório | 07                | 24,14      |
| Outro                        | 09                | 31,03      |
| <b>Total</b>                 | <b>29</b>         | <b>100</b> |

Fonte: Pesquisa de Campo (julho/2012)

Figura 39 – Cargo/função na empresa



Fonte: Pesquisa de Campo (julho/2012)

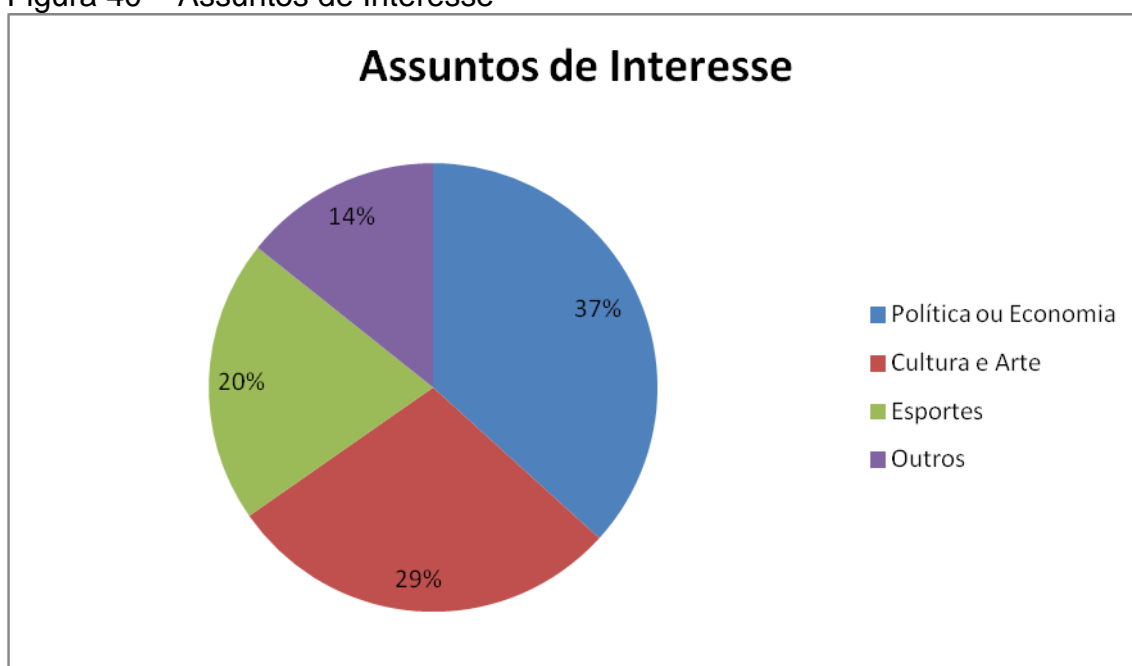
De acordo com a figura 39, a pesquisa apontou que 41% têm o cargo de comprador na empresa, 31% outro (que inclui: administrativo, diretora, professora, financeiro, coordenador, diretor, professor), 24% são responsáveis pelo laboratório e 4% são secretárias. Nos entrevistados desta pesquisa ninguém disse ser proprietário da empresa.

Tabela 7 - Assuntos de Interesse

| <b>Alternativas</b>  | <b>Quantidade</b> | <b>(%)</b> |
|----------------------|-------------------|------------|
| Política ou Economia | 18                | 36,73      |
| Cultura e Arte       | 14                | 28,57      |
| Esportes             | 10                | 20,41      |
| Outros               | 07                | 14,29      |
| <b>Total</b>         | <b>49</b>         | <b>100</b> |

Fonte: Pesquisa de Campo (julho/2012)

Figura 40 – Assuntos de Interesse



Fonte: Pesquisa de Campo (julho/2012)

De acordo com a figura 40, 37% dos entrevistados se interessam mais por política e economia, 29% cultura e arte, 20% esportes e 14% outros (que incluem: ciência, tecnologia, novos materiais, educação).

Uma das questões era conhecer que meios de comunicação os entrevistados usavam mais para se manter informados. A questão apresentada abaixo era de múltipla escolha, então por isso o número de respostas é maior que o número de entrevistados total.

Tabela 8 - Meios de comunicação mais utilizados para se manter informado por ordem de importância

| Ordem de Importância | Jornais   |      | Revistas  |      | TV        |      | Rádio     |      | Internet  |      | Outros    |      | Total      |     |
|----------------------|-----------|------|-----------|------|-----------|------|-----------|------|-----------|------|-----------|------|------------|-----|
|                      | Qde       | %    | Qde       | %    | Qde       | %    | Qde       | %    | Qde       | %    | Qde       | %    | Qde        | %   |
| 1º                   | 4         | 13,8 |           |      | 7         | 24,1 |           |      | 18        | 62,1 |           |      | 29         | 100 |
| 2º                   | 7         | 25,0 | 1         | 3,6  | 10        | 35,7 | 4         | 14,3 | 6         | 21,4 |           |      | 28         | 100 |
| 3º                   | 10        | 35,7 | 4         | 14,3 | 6         | 21,4 | 3         | 10,7 | 5         | 17,9 |           |      | 28         | 100 |
| 4º                   | 6         | 21,4 | 9         | 32,1 | 4         | 14,3 | 9         | 32,1 |           |      |           |      | 28         | 100 |
| 5º                   | 1         | 3,6  | 14        | 50,0 | 1         | 3,6  | 11        | 38,3 |           |      | 1         | 3,6  | 28         | 100 |
| 6º                   |           |      |           |      |           |      | 1         | 3,6  |           |      | 27        | 96,4 | 28         | 100 |
| <b>Total</b>         | <b>28</b> |      | <b>28</b> |      | <b>28</b> |      | <b>28</b> |      | <b>29</b> |      | <b>28</b> |      | <b>169</b> |     |

Fonte: Pesquisa de Campo (julho/2012)

De acordo com a tabela 8, a internet com 62,1% é o meio de comunicação utilizado em primeiro lugar para os entrevistados quando eles precisam se atualizar sobre os acontecimentos. Como segunda opção com 35,7% apareceu a TV. O meio mais utilizado como terceira opção para se manter informado é o jornal, com 35,7%. Como quarta opção aparecem empatados revista e jornais, ambos com 32,1%, em quinta opção surge novamente a revista com 50%. A opção outros é a última utilizada pelos entrevistados para se manterem informados, com 96,4%.

### 9.3.2 Bloco – Perfil de Compra

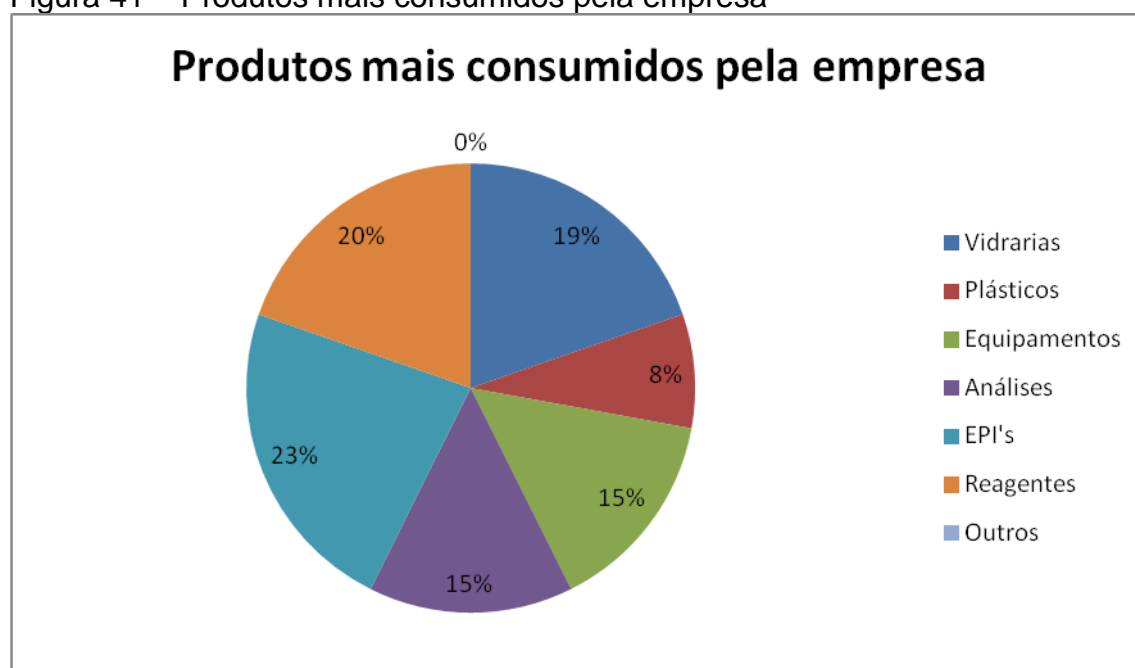
Este segundo bloco tem por finalidade estudar os hábitos de compra dos entrevistados. Por se tratar de clientes da empresa, este estudo é muito importante para a empresa se situar quanto aos produtos mais consumidos, a periodicidade de compra e o que o cliente mais valoriza no momento da compra.

Tabela 9 - Produtos mais consumidos pela empresa

| <b>Alternativas</b> | <b>Quantidade</b> | <b>(%)</b>   |
|---------------------|-------------------|--------------|
| <b>Vidrarias</b>    | <b>12</b>         | <b>19,67</b> |
| <b>Plásticos</b>    | <b>05</b>         | <b>8,20</b>  |
| <b>Equipamentos</b> | <b>09</b>         | <b>14,75</b> |
| <b>Análises</b>     | <b>09</b>         | <b>14,75</b> |
| <b>EPI's</b>        | <b>14</b>         | <b>22,95</b> |
| <b>Reagentes</b>    | <b>12</b>         | <b>19,68</b> |
| <b>Outros</b>       | <b>0</b>          | <b>0</b>     |
| <b>Total</b>        | <b>61</b>         | <b>100</b>   |

Fonte: Pesquisa de Campo (julho/2012)

Figura 41 – Produtos mais consumidos pela empresa



Fonte: Pesquisa de Campo (julho/2012)

De acordo com a figura 41, os produtos mais consumidos pelas empresas entrevistadas estão assim divididos: 23% EPI's, 20% Reagentes, 19% Vidrarias, 15% Análises, 15% equipamentos e 8% plásticos.

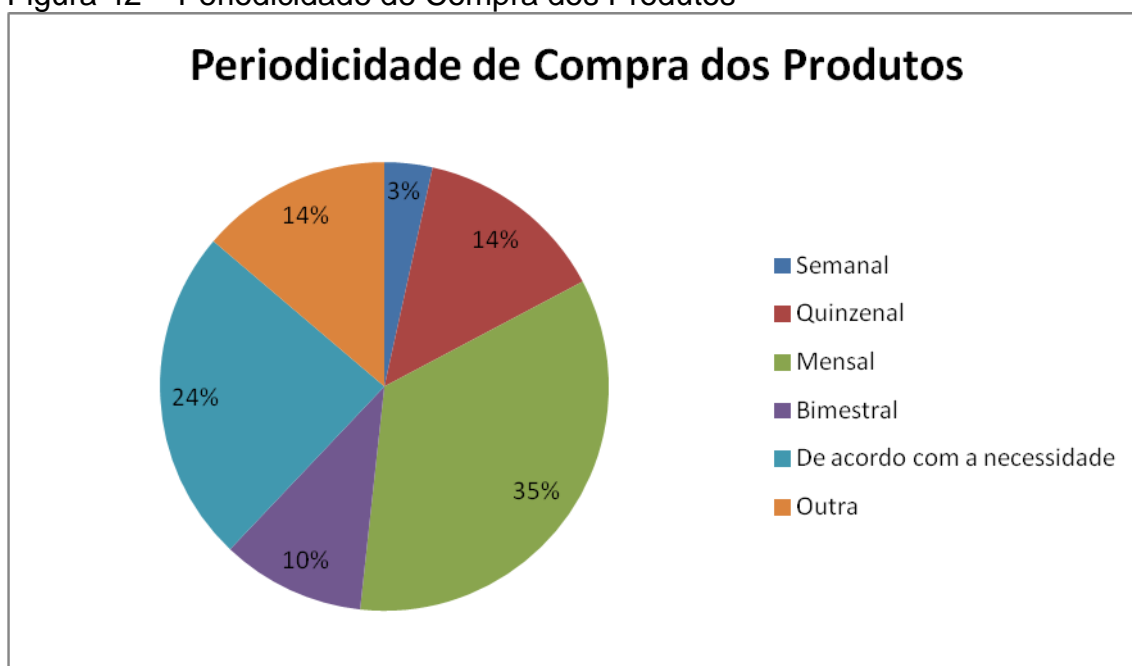
Nesta questão foi necessário incluir a alternativa "De acordo com a necessidade" devido à quantidade significativa de respostas.

Tabela 10 - Periodicidade de Compra dos Produtos

| <b>Alternativas</b>         | <b>Quantidade</b> | <b>(%)</b> |
|-----------------------------|-------------------|------------|
| Semanal                     | 01                | 3,45       |
| Quinzenal                   | 04                | 13,80      |
| Mensal                      | 10                | 34,48      |
| Bimestral                   | 03                | 10,34      |
| De acordo com a necessidade | 07                | 24,14      |
| Outra                       | 04                | 13,79      |
| <b>Total</b>                | <b>29</b>         | <b>100</b> |

Fonte: Pesquisa de Campo (julho/2012)

Figura 42 – Periodicidade de Compra dos Produtos



Fonte: Pesquisa de Campo (julho/2012)

De acordo com a figura 42, 35% dos clientes entrevistados fazem suas compras mensalmente, 24% de acordo com a necessidade, 14% quinzenal, 14% outra (que inclui anual e trimestral), 10% bimestral e 3% semanal.

Tabela 11 - O que mais valoriza no momento da compra

| Ordem de Importância | Atendimento da empresa |             | Variedade dos |             | Marca e qualidade |             | Preço praticado |             | Condições de |             | Prazo de entrega |             | Outros    |              | Total      |       |
|----------------------|------------------------|-------------|---------------|-------------|-------------------|-------------|-----------------|-------------|--------------|-------------|------------------|-------------|-----------|--------------|------------|-------|
|                      | Qde                    | %           | Qde           | %           | Qde               | %           | Qde             | %           | Qde          | %           | Qde              | %           | Qde       | %            | Qde        | %     |
| 1º                   | 4                      | 13,8        | 4             | 13,8        | 11                | <b>37,9</b> | 8               | 27,6        | 0            | 0,0         | 2                | 6,9         | 0         | 0            | 29         | 100   |
| 2º                   | 10                     | <b>34,5</b> | 4             | 13,8        | 5                 | 17,2        | 7               | 24,1        | 1            | 3,4         | 2                | 6,9         | 0         | 0            | 29         | 100   |
| 3º                   | 3                      | 10,3        | 4             | 13,8        | 5                 | 17,2        | 8               | <b>27,6</b> | 4            | 13,8        | 5                | 17,2        | 0         | 0            | 29         | 100   |
| 4º                   | 4                      | 13,8        | 6             | 20,7        | 3                 | 10,3        | 2               | 6,9         | 3            | 10,3        | 11               | <b>37,9</b> | 0         | 0            | 29         | 100   |
| 5º                   | 7                      | 24,1        | 3             | 10,3        | 2                 | 6,9         | 2               | 6,9         | 12           | <b>41,4</b> | 3                | 10,3        | 0         | 0            | 29         | 100   |
| 6º                   | 1                      | 3,4         | 9             | <b>31,0</b> | 3                 | 10,3        | 2               | 6,9         | 9            | <b>31,0</b> | 5                | 17,2        | 0         | 0            | 29         | 100   |
| 7º                   |                        |             |               |             |                   |             |                 |             |              |             |                  |             | 29        | <b>100,0</b> | 29         | 100,0 |
| <b>Total</b>         | <b>25</b>              |             | <b>26</b>     |             | <b>18</b>         |             | <b>21</b>       |             | <b>29</b>    |             | <b>26</b>        |             | <b>29</b> |              | <b>174</b> |       |

Fonte: Pesquisa de Campo (julho/2012)

De acordo com a tabela 11, a pesquisa mostra que o item que os clientes entrevistados valorizam em primeiro lugar no momento da compra é a marca e qualidade dos produtos com 37,9%. Em segundo lugar, o mais valorizado é o atendimento da empresa com 34,5%. Com 27,8% o preço é a terceira coisa mais importante que eles valorizam no momento da compra, com 37,9% aparece o prazo de entrega como quarto fator mais importante e com 41,4% as condições de pagamento. As condições de pagamento aparece novamente como sexto fator mais importante empatado com a variedade dos produtos, ambos com 31%. A opção outros apareceu como último mais importante, com 100%.

### 9.3.3 Bloco – Avaliação da Satisfação

Este bloco objetiva conhecer o grau de satisfação dos clientes da empresa com relação ao atendimento, aos produtos, preço, distribuição e comunicação. São informações úteis para a empresa utilizar em melhorias do seu negócio para que possa atrair e reter mais clientes.

Tabela 12 – Atendimento

| Como você se sente em relação:             | Muito insatisfeito |     | Insatisfeito |     | Neutro    |      | Satisfeito |      | Muito satisfeito |      | Não sei avaliar |      | Total      |     |
|--|--------------------|-----|--------------|-----|-----------|------|------------|------|------------------|------|-----------------|------|------------|-----|
|  | Qde                | %   | Qde          | %   | Qde       | %    | Qde        | %    | Qde              | %    | Qde             | %    | Qde        | %   |
| 01- Ao tratamento dado pelo funcionário da | 1                  | 3,5 | 0            | 0,0 | 0         | 0,0  | 15         | 51,7 | 13               | 44,8 | 0               | 0,0  | 29         | 100 |
| 02- Ao tratamento dado pelo funcionário do | 1                  | 3,5 | 0            | 0,0 | 0         | 0,0  | 15         | 51,7 | 13               | 44,8 | 0               | 0,0  | 29         | 100 |
| 03- Ao serviço de pedido da empresa        | 1                  | 3,5 | 1            | 3,5 | 1         | 3,5  | 18         | 62,1 | 7                | 24,1 | 1               | 3,5  | 29         | 100 |
| 04- Ao serviço de pós-venda                | 1                  | 3,5 | 0            | 0,0 | 7         | 24,1 | 15         | 51,7 | 5                | 17,2 | 1               | 3,5  | 29         | 100 |
| 05- Ao serviço de troca                    | 0                  | 0,0 | 0            | 0,0 | 8         | 27,6 | 15         | 51,7 | 3                | 10,3 | 3               | 10,3 | 29         | 100 |
| 06 - Ao retorno da empresa quando você     | 1                  | 3,5 | 0            | 0,0 | 3         | 10,3 | 18         | 62,1 | 7                | 24,1 | 0               | 0,0  | 29         | 100 |
| <b>Total</b>                               | <b>5</b>           |     | <b>1</b>     |     | <b>19</b> |      | <b>96</b>  |      | <b>48</b>        |      | <b>5</b>        |      | <b>174</b> |     |

Fonte: Pesquisa de Campo (julho/2012)

A pesquisa aponta, de acordo com a tabela 12, que com relação ao tratamento do funcionário da recepção/telefonista, 51,7% dos entrevistados está satisfeito, 44,8% está muito satisfeito e 3,5% muito insatisfeito. Com relação ao tratamento dado pelo comercial/vendas, observa-se o mesmo resultado: 51,7% está satisfeito, 44,8% muito satisfeito e 3,5% muito insatisfeito. Com relação ao serviço de pedido da empresa, 62,1% está satisfeito, 24,1% muito satisfeito, 3,5% muito insatisfeito, 3,5% insatisfeito, 3,5% neutro e 3,5% não soube avaliar. O serviço de troca da empresa mostrou 51,7% dos entrevistados satisfeitos, 27,6% neutro, 10,3% muito satisfeito e 10,3% não souberam avaliar. Com relação ao retorno da empresa quando se solicita algo, 62,1% está satisfeito, 24,1% muito satisfeito, 10,3% neutro e 3,5% muito insatisfeito.

A questão número 12 buscou obter sugestões dos entrevistados para a empresa. As respostas obtidas foram as seguintes:

#### Quadro 06 - Sugestões de melhoria para o atendimento da empresa

- 07 pessoas responderam que não tem nada a sugerir, pois quando precisou da empresa foi bem atendido. A empresa é ágil, atende aos requisitos.
- 01 pessoa respondeu que a empresa precisa disponibilizar imagens de todos os produtos no site para facilitar a escolha.

- 06 pessoas pediram para a empresa ampliar seu mix de produtos para melhor atender seus clientes e que tenha mais produtos disponíveis para pronta entrega. Entre os produtos solicitados estão vidrarias, reagentes e epi's.
- 04 pessoas disseram que falta contato com o cliente. Sugeriram apresentar mais a empresa, ter pós-venda e manter o cliente informado sobre as novidades.
- 01 pessoa falou em ter preço mais competitivo.

Fonte: Pesquisa de Campo (julho/2012)

Tabela 13 - Produto

| Como você se sente em relação:             | Muito insatisfeito |     | Insatisfeito |     | Neutro    |      | Satisfeito |      | Muito satisfeito |      | Não sei avaliar |      | Total      |     |
|--|--------------------|-----|--------------|-----|-----------|------|------------|------|------------------|------|-----------------|------|------------|-----|
|  | Qde                | %   | Qde          | %   | Qde       | %    | Qde        | %    | Qde              | %    | Qde             | %    | Qde        | %   |
| 01- À qualidade dos produtos "vidrarias"   | 1                  | 3,5 | 0            | 0,0 | 3         | 10,3 | 18         | 62,1 | 4                | 13,8 | 3               | 10,3 | 29         | 100 |
| 02- À qualidade dos produtos "plásticos"   | 0                  | 0,0 | 0            | 0,0 | 6         | 20,7 | 12         | 41,4 | 8                | 27,6 | 3               | 10,3 | 29         | 100 |
| 03- À qualidade dos produtos de "análises" | 1                  | 3,5 | 0            | 0,0 | 6         | 20,7 | 13         | 44,8 | 5                | 17,2 | 4               | 13,8 | 29         | 100 |
| 04- À qualidade dos produtos de            | 1                  | 3,5 | 0            | 0,0 | 10        | 34,5 | 10         | 34,5 | 4                | 13,8 | 4               | 13,8 | 29         | 100 |
| 05- À qualidade dos produtos de "EPI's"    | 0                  | 0,0 | 0            | 0,0 | 11        | 37,9 | 6          | 20,7 | 6                | 20,7 | 6               | 20,7 | 29         | 100 |
| 06 - À qualidade dos produtos "reagentes"  | 0                  | 0,0 | 0            | 0,0 | 9         | 31,0 | 11         | 37,9 | 5                | 17,2 | 4               | 13,8 | 29         | 100 |
| 07 - Ao mix de produtos oferecidos pela    | 0                  | 0,0 | 2            | 6,9 | 6         | 20,7 | 14         | 48,3 | 5                | 17,2 | 2               | 6,9  | 29         | 100 |
| <b>Total</b>                               | <b>3</b>           |     | <b>0</b>     |     | <b>36</b> |      | <b>59</b>  |      | <b>37</b>        |      | <b>26</b>       |      | <b>203</b> |     |

Fonte: Pesquisa de Campo (julho/2012)

De acordo com a tabela 13, com relação à qualidade dos produtos "vidrarias" 62,1% estão satisfeito, 13,8% muito satisfeito, 10,3% neutro, 10,3% não soube avaliar e 3,5% muito insatisfeito. Com relação aos "plásticos" 41,4% está satisfeito, 27,6% muito satisfeito, 20,7% neutro e 10,3% não soube avaliar. Sobre os produtos de "análises" a pesquisa apontou 44,8% satisfeito, 20,7% neutro, 17,2% muito satisfeito, 13,8% não soube avaliar e 3,5% muito insatisfeito. Com relação aos equipamentos 34,5% está satisfeito, 34,5% neutro, 13,8% muito satisfeito, 13,8% não soube avaliar e 3,5% muito insatisfeito. Para os produtos de "EPI's" a pesquisa mostra que 20,7% está satisfeito, 20,7% muito satisfeito, 37,9% neutro e 20,7% não soube avaliar. Com relação aos reagentes 37,9% está satisfeito, 31% neutro, 17,2% muito satisfeito e 13,8% não soube avaliar. Com relação ao mix de produtos, 48,3% está satisfeito, 20,7% neutro, 17,2% muito satisfeito, 6,9% insatisfeito e 6,9% não soube avaliar.

A questão número 14 buscou obter informações sobre produtos que os clientes têm necessidade e a empresa não vende. As respostas obtidas foram as seguintes:

Quadro 7 - Sugestões de produtos que o cliente tem necessidade e a empresa não disponibiliza/vende

- 07 pessoas responderam que quando precisaram encontram os produtos na empresa.
- 02 pessoas solicitaram maior disponibilidade de reagentes, pois as empresas com maior diversificação se situam em Florianópolis.
- 01 pessoa falou em mais marcas para escolha, mais tipos de termômetros.
- 01 pessoa solicitou kits comerciais para leitor ELISA, anticorpos.
- 01 pessoa respondeu Vidrarias e EPIS.
- 01 pessoa respondeu mais matérias em geral para laboratório.
- 01 pessoa somente comentou que precisou de alguns produtos que não encontrou.

Fonte: Pesquisa de Campo (julho/2012)

Tabela 14 – Preço

| Como você se sente em relação:                 | Muito insatisfeito |     | Insatisfeito |      | Neutro    |      | Satisfeito |      | Muito satisfeito |      | Não sei avaliar |      | Total      |     |
|--|--------------------|-----|--------------|------|-----------|------|------------|------|------------------|------|-----------------|------|------------|-----|
|  | Qde                | %   | Qde          | %    | Qde       | %    | Qde        | %    | Qde              | %    | Qde             | %    | Qde        | %   |
| 01- Aos preços praticados pela                 | 0                  | 0,0 | 3            | 10,3 | 7         | 24,1 | 17         | 58,6 | 2                | 6,9  | 0               | 0,0  | 29         | 100 |
| 02- Aos descontos oferecidos pela              | 0                  | 0,0 | 2            | 6,9  | 11        | 37,9 | 13         | 44,8 | 2                | 6,9  | 1               | 3,5  | 29         | 100 |
| 03- Às promoções realizadas pela empresa       | 0                  | 0,0 | 1            | 3,5  | 17        | 58,6 | 8          | 27,6 | 0                | 0,0  | 3               | 10,3 | 29         | 100 |
| 04- À transparência da política de preços      | 0                  | 0,0 | 0            | 0,0  | 8         | 27,6 | 17         | 58,6 | 3                | 10,3 | 1               | 3,5  | 29         | 100 |
| 05- À relação custo x benefício oferecida pela | 0                  | 0,0 | 0            | 0,0  | 7         | 24,1 | 18         | 62,1 | 2                | 6,9  | 2               | 6,9  | 29         | 100 |
| <b>Total</b>                                   | <b>0</b>           |     | <b>6</b>     |      | <b>50</b> |      | <b>73</b>  |      | <b>9</b>         |      | <b>7</b>        |      | <b>145</b> |     |

Fonte: Pesquisa de Campo (julho/2012)

De acordo com a tabela 14, com relação aos preços praticados pela empresa 58,6% está satisfeito, 24,1% neutro, 10,3% insatisfeito e 6,9% muito satisfeito. Para os descontos oferecidos pela empresa a pesquisa apontou 44,8% satisfeito, 37,9% neutro, 6,9% insatisfeito, 6,9% muito satisfeito e 3,5% não soube

avaliar. Com relação às promoções, 58,6% neutro, 27,6% satisfeito, 10,3% não soube avaliar e 3,5% insatisfeito. Sobre a transparência da política de preços 58,6% está satisfeito, 27,6% neutro, 10,3% muito satisfeito e 3,5% não soube avaliar. Com relação ao custo x benefício 62,1% está satisfeito, 24,1% neutro, 6,9% muito satisfeito e 6,9% não soube avaliar.

Tabela 15 – Infraestrutura e Distribuição

| Como você se sente em relação:            | Muito insatisfeito |     | Insatisfeito |             | Neutro    |             | Satisfeito |             | Muito satisfeito |             | Não sei avaliar |             | Total      |     |
|---|--------------------|-----|--------------|-------------|-----------|-------------|------------|-------------|------------------|-------------|-----------------|-------------|------------|-----|
|   | Qde                | %   | Qde          | %           | Qde       | %           | Qde        | %           | Qde              | %           | Qde             | %           | Qde        | %   |
| 01- À agilidade de entrega realizada pela | 0                  | 0,0 | 2            | 6,9         | 1         | 3,5         | 22         | <b>75,9</b> | 4                | <b>13,8</b> | 0               | 0,0         | 29         | 100 |
| 02- Ao estoque de produtos existentes na  | 1                  | 3,5 | 4            | <b>13,8</b> | 5         | <b>17,2</b> | 16         | <b>55,2</b> | 2                | 6,9         | 1               | 3,5         | 29         | 100 |
| 03- Ao transporte utilizado pela empresa  | 0                  | 0,0 | 0            | 0,0         | 11        | <b>37,9</b> | 13         | <b>44,8</b> | 3                | 10,3        | 2               | 6,9         | 29         | 100 |
| 04- Ao ambiente/estrutura da              | 0                  | 0,0 | 1            | 3,5         | 10        | <b>34,5</b> | 14         | <b>48,3</b> | 0                | 0,0         | 4               | <b>13,8</b> | 29         | 100 |
| 05- À forma de embalagem/armazem          | 0                  | 0,0 | 0            | 0,0         | 4         | <b>13,8</b> | 21         | <b>72,4</b> | 3                | <b>10,3</b> | 1               | 3,5         | 29         | 100 |
| 06 - À localização da empresa             | 0                  | 0,0 | 1            | 3,5         | 8         | <b>27,6</b> | 17         | <b>58,6</b> | 1                | 3,5         | 2               | 6,9         | 29         | 100 |
| 07 - À facilidade de estacionamento da    | 1                  | 3,5 | 4            | <b>13,8</b> | 10        | <b>34,5</b> | 9          | <b>31,0</b> | 0                | 0,0         | 5               | <b>17,2</b> | 29         | 100 |
| 08 - Ao serviço de entrega da empresa     | 1                  | 3,5 | 0            | 0,0         | 6         | <b>20,7</b> | 16         | <b>55,2</b> | 4                | <b>13,8</b> | 2               | 6,9         | 29         | 100 |
| <b>Total</b>                              | <b>1</b>           |     | <b>7</b>     |             | <b>31</b> |             | <b>128</b> |             | <b>12</b>        |             | <b>17</b>       |             | <b>232</b> |     |

Fonte: Pesquisa de Campo (julho/2012)

De acordo com a tabela 15, com relação à agilidade de entrega da empresa 75,9% está satisfeito, 13,8% muito satisfeito, 6,9% insatisfeito e 3,5% neutro. Com relação ao estoque 55,2% está satisfeito, 17,2% neutro, 13,8% insatisfeito, 6,9% muito satisfeito, 3,5% muito insatisfeito e 3,5% não soube avaliar. Sobre o transporte utilizado pela empresa a pesquisa demonstra que 44,8% estão satisfeito, 37,9% neutro, 10,3% muito satisfeito e 6,9% não soube avaliar. Com relação ao ambiente/estrutura da empresa 48,3% está satisfeito, 34,5% neutro, 13,8% não soube avaliar e 3,5% insatisfeito. Sobre a forma de armazenamento utilizada para a entrega dos produtos 72,4% está satisfeito, 13,8% neutro, 10,3% muito satisfeito e 3,5% não soube avaliar. Com relação à localização da empresa 58,6% está satisfeito, 27,6% neutro, 6,9% não soube avaliar, 3,5% insatisfeito e 3,5% muito satisfeito. Sobre a facilidade de estacionamento da empresa 34,5% estão neutros, 31% satisfeito, 17,2% não soube avaliar, 13,8% insatisfeito e 3,5%

muito insatisfeito. O serviço de entrega da empresa mostra que 55,2% estão satisfeitos, 20,7% neutro, 13,8% muito satisfeito, 6,9% não soube avaliar e 3,5% muito insatisfeito.

Tabela 16 – Comunicação

| Como você se sente em relação:                                    | Muito insatisfeito |     | Insatisfeito |      | Neutro    |      | Satisfeito |      | Muito satisfeito |     | Não sei avaliar |      | Total      |     |
|---|--------------------|-----|--------------|------|-----------|------|------------|------|------------------|-----|-----------------|------|------------|-----|
|   | Qde                | %   | Qde          | %    | Qde       | %    | Qde        | %    | Qde              | %   | Qde             | %    | Qde        | %   |
| 01- À propaganda realizada pela empresa                           | 0                  | 0,0 | 3            | 10,3 | 8         | 27,6 | 6          | 20,7 | 1                | 3,5 | 11              | 37,9 | 29         | 100 |
| 02- Às promoções de vendas realizadas pela empresa (como brindes, | 1                  | 3,5 | 2            | 6,9  | 12        | 41,4 | 2          | 6,9  | 1                | 3,5 | 11              | 37,9 | 29         | 100 |
| 03- Aos eventos realizados pela empresa                           | 0                  | 0,0 | 1            | 3,5  | 10        | 34,5 | 3          | 10,3 | 0                | 0,0 | 15              | 51,7 | 29         | 100 |
| 04- Às ações de relações públicas e assessoria de                 | 0                  | 0,0 | 0            | 0,0  | 8         | 27,6 | 5          | 17,2 | 0                | 0,0 | 16              | 55,2 | 29         | 100 |
| 05- Ao marketing direto realizado pela empresa                    | 0                  | 0,0 | 1            | 3,5  | 8         | 27,6 | 7          | 24,1 | 0                | 0,0 | 13              | 44,8 | 29         | 100 |
| 06 - À comunicação on line realizada pela empresa                 | 0                  | 0,0 | 2            | 6,9  | 7         | 24,1 | 13         | 44,8 | 2                | 6,9 | 5               | 17,2 | 29         | 100 |
| 07 - À imagem atual da marca desta empresa                        | 0                  | 0,0 | 0            | 0,0  | 10        | 34,5 | 11         | 37,9 | 1                | 3,5 | 7               | 24,1 |            | 100 |
| <b>Total</b>  | <b>1</b>           |     | <b>9</b>     |      | <b>63</b> |      | <b>47</b>  |      | <b>2</b>         |     | <b>78</b>       |      | <b>174</b> |     |

Fonte: Pesquisa de Campo (julho/2012)

A tabela 16 mostra que, com relação à propaganda realizada pela empresa 37,9% não soube avaliar, 27,6% neutro, 20,7% satisfeito, 10,3% insatisfeito e 3,5% muito satisfeito. Com relação às promoções de vendas 41,4% está neutro, 37,9% não soube avaliar, 6,9% satisfeito, 6,9% está insatisfeito, 3,5% muito insatisfeito e 3,5% muito satisfeito. Sobre os eventos 51,7% não soube avaliar, 34,5% neutro, 10,3% satisfeito e 3,5% insatisfeito. Sobre ações de relações públicas e assessoria de imprensa 55,2% não soube avaliar, 27,6% neutro e 17,2% satisfeito. Com relação ao marketing direto 44,8% não soube avaliar, 27,6% neutro, 24,1% satisfeito e 3,5% insatisfeito. Com relação à comunicação on-line, 44,8% está satisfeito, 24,1% neutro, 17,2% não soube avaliar, 6,9% insatisfeito e 6,9% muito satisfeito. Sobre a imagem atual da marca 37,9% está satisfeito, 34,5% neutro, 24,1% não soube avaliar e 3,5% muito satisfeito.

Tabela 17 - Quadro Comparativo de Produtos e Marcas

| Item                              | MRSGlass | Ely Martin | Alpha Quim | JCSuprimentos | Mapel | Diprolab | Dist | SP Labor |
|-----------------------------------|----------|------------|------------|---------------|-------|----------|------|----------|
| Qualidade dos produtos oferecidos | 8,8      | 7          | 7          | 8,5           | 8,8   | 8,5      | 6,7  | 9,3      |
| Mix de produtos oferecidos        | 8        | 8          | 8          | 9             | 9     | 8        | 8,7  | 9,7      |
| Preços praticados                 | 7,6      | 7          | 6          | 9,5           | 9     | 8        | 6,7  | 8,7      |
| Descontos praticados              | 7        | 5          | 5          | 9             | 8     | 6        | 7,5  | 3,5      |
| Atendimento                       | 9        | 7          | 7          | 10            | 9     | 9        | 8,7  | 8,7      |
| Eficiência na entrega             | 8,5      | 7          | 7          | 9             | 10    | 8        | 8,3  | 8        |
| Local/ponto-de-venda da empresa   | 9,1      | 5          | 5          | 9             | 9     | 8        | 7,5  | 7,5      |
| Estoque da empresa                | 7,5      | 7          | 7          | 9,5           | 9     | 8        | 8,2  | 9,2      |
| Comunicação                       | 8,4      | 6          | 6          | 9             | 9     | 7,5      | 8    | 8,3      |
| Imagem da Marca                   | 8,5      | 8          | 8          | 8,5           | 9     | 8        | 7,8  | 9,25     |

Fonte: Pesquisa de Campo (julho/2012)

Tabela 17 - continuação

| Item                              | Supermax (EPI's) | Mercolab (Reagentes) | Pró Análise | Centerlab SC | Cral Plast |
|-----------------------------------|------------------|----------------------|-------------|--------------|------------|
| Qualidade dos produtos oferecidos | 10               | 10                   | 9           | 8,3          | 10         |
| Mix de produtos oferecidos        | -                | 8                    | 8,7         | 8            | 10         |
| Preços praticados                 | 10               | 8                    | 8           | 8            | 10         |
| Descontos praticados              | 9                | 8                    | 8           | 5,7          | 5          |
| Atendimento                       | 10               | 10                   | 9,2         | 8,7          | 7          |
| Eficiência na entrega             | 10               | 10                   | 7,5         | 7,7          | 6          |
| Local/ponto-de-venda da empresa   | 9                | 8                    | 8           | 7,5          | 5          |
| Estoque da empresa                | 10               | 8                    | 6,25        | 7,7          | 9          |
| Comunicação                       | 9                | 10                   | 8,25        | 8            | 8          |
| Imagem da Marca                   | 9                | 10                   | 8,12        | 7,3          | 10         |

Fonte: Pesquisa de Campo (julho/2012)

Tabela 17 - continuação

| Item                              | Central Unimed | Cirúrgica Mafra | Sr. Laboratórios | Metroológica | Sigmasul |
|-----------------------------------|----------------|-----------------|------------------|--------------|----------|
| Qualidade dos produtos oferecidos | 9              | 10              | 8                | 8            | 7        |
| Mix de produtos oferecidos        | 10             | 9               | 7                | 8            | 7        |
| Preços praticados                 | 10             | 10              | 8                | 6,5          | 7        |
| Descontos praticados              | 8              | 10              | -                | 8            | -        |
| Atendimento                       | 8              | 10              | 8                | 7,5          | 8        |
| Eficiência na entrega             | 10             | 10              | 8                | 7,5          | 8        |
| Local/ponto-de-venda da empresa   | 8              | 8               | 6                | 6            | 6        |
| Estoque da empresa                | 10             | 10              | -                | 8            | -        |
| Comunicação                       | 10             | 8               | -                | 8            | -        |
| Imagem da Marca                   | 9              | 9               | -                | 8            | -        |

Fonte: Pesquisa de Campo (julho/2012)

Tabela 17 - continuação

| Item                              | Líder | Insight | Quimilabor | Héxis | Quimis | Labsynth | Quilab |
|-----------------------------------|-------|---------|------------|-------|--------|----------|--------|
| Qualidade dos produtos oferecidos | 9     | 9       | 9          | 5     | 9      | 8,5      | 7      |
| Mix de produtos oferecidos        | 10    | 8       | 8          | 6     | 9      | 9,5      | 8      |
| Preços praticados                 | 9     | 9       | 6          | 10    | 9      | 8        | 8      |
| Descontos praticados              | 0     | 0       | 4          | 0     | 7      | 7        | 8      |
| Atendimento                       | 9     | 8       | 8,4        | 6     | 8      | 8        | 6      |
| Eficiência na entrega             | 8     | 8       | 5,5        | 3     | 7      | 7,5      | 8      |
| Local/ponto-de-venda da empresa   | -     | -       | 8          | -     | 8      | 7,5      | 8      |
| Estoque da empresa                | 10    | 9       | 3,5        | 0     | 9      | 8        | 7      |
| Comunicação                       | 9     | 9       | 8          | 6     | 8      | 7        | 8      |
| Imagem da Marca                   | 9     | 9       | 8,75       | 6     | -      | 8        | 8,5    |

Fonte: Pesquisa de Campo (julho/2012)

Tabela 17 - continuação

| Item                              | Prontolab | Especialista | Laborsys | Cremer | Mercúrio | Pool-lab | Incoter | Biomark |
|-----------------------------------|-----------|--------------|----------|--------|----------|----------|---------|---------|
| Qualidade dos produtos oferecidos | 7         | 7            | 8        | 9      | 9        | 10       | 9       | 8       |
| Mix de produtos oferecidos        | 7         | 1            | 8        | 10     | 9        | 9        | 7       | 9       |
| Preços praticados                 | 7         | 7            | 7        | 8      | 7        | 8        | 7       | 7       |
| Descontos praticados              | 0         | 0            | 7        | 7      | 7        | 8        | 8       | 7       |
| Atendimento                       | 10        | 10           | 10       | 10     | 7        | 9        | 7       | 9       |
| Eficiência na entrega             | 8         | 8            | 9        | 9      | 7        | 9        | 7       | 7       |
| Local/ponto-de-venda da empresa   | -         | -            | 8        | 8      | 8        | 10       | 7       | 7       |
| Estoque da empresa                | 6         | 6            | 8        | 9      | 8        | 8        | 8       | 10      |
| Comunicação                       | 8         | 8            | 8        | 9      | 8        | 8        | 8       | 6       |
| Imagem da Marca                   | 7         | 7            | 8        | 9      | 8        | 9        | 9       | 7       |

Fonte: Pesquisa de Campo (julho/2012)

Alguns concorrentes foram citados mais de uma vez, são eles: Diprolab, Dist, SPLabor, Pró-Análise, Centerlab, Quimilabor, Labsynth. É importante ressaltar que 34,50% das pessoas não soube avaliar, ou seja, não soube fazer o Quadro comparativo de Marcas. Dessas pessoas que não fizeram esta avaliação, 03 responderam que desconhece outras empresas que trabalhem com estes produtos, ou só comprou com a MRSGlass. Uma pessoa disse não ter problema com nenhum fornecedor, portanto não tem argumentação para responder, pois consome pouco. E Uma pessoa não soube avaliar, pois não compra com frequência.

Nesta última questão da pesquisa, o **Quadro Comparativo de Marcas**, foi feita análise comparando-se a MRSGlass com os concorrentes que foram citados mais de uma vez e os citados pela MRSGlass na pesquisa documental, para isso foi feito um quadro no qual consta somente estas empresas. Observa-se nesta questão que foram citados muito mais concorrentes pelos clientes do que a quantidade que foi citada pela empresa na pesquisa documental. Porém, todas as marcas aparecem

listadas com suas notas para que a empresa possa ter conhecimento. As marcas analisadas são: Diprolab, Dist, SPLabor, Pró-Análise, Centerlab, Quimilabor, Labsynth, Cral Plast, Metrológica e Prontolab, conforme quadro abaixo:

Tabela 18 – Quadro comparativo das marcas citadas mais de uma vez

| Item                              | MRSGlass | Pró Análise | CenterlabSC | Cral Plast | Quimilabor | Labsynth | Prontolab | Diprolab | Dist | SP Labor | Metrológica |
|-----------------------------------|----------|-------------|-------------|------------|------------|----------|-----------|----------|------|----------|-------------|
| Qualidade dos produtos oferecidos | 8,8      | 9           | 8,3         | 10         | 9          | 8,5      | 7         | 8,5      | 6,7  | 9,3      | 8           |
| Mix de produtos oferecidos        | 8        | 8,7         | 8           | 10         | 8          | 9,5      | 7         | 8        | 8,7  | 9,7      | 8           |
| Preços praticados                 | 7,6      | 8           | 8           | 10         | 6          | 8        | 7         | 8        | 6,7  | 8,7      | 6,5         |
| Descontos praticados              | 7        | 8           | 5,7         | 5          | 4          | 7        | 0         | 6        | 7,5  | 3,5      | 8           |
| Atendimento                       | 9        | 9,2         | 8,7         | 7          | 8,4        | 8        | 10        | 9        | 8,7  | 8,7      | 7,5         |
| Eficiência na entrega             | 8,5      | 7,5         | 7,7         | 6          | 5,5        | 7,5      | 8         | 8        | 8,3  | 8        | 7,5         |
| Local/ponto-de-venda da empresa   | 9,1      | 8           | 7,5         | 5          | 8          | 7,5      | -         | 8        | 7,5  | 7,5      | 6           |
| Estoque da empresa                | 7,5      | 6,25        | 7,7         | 9          | 3,5        | 8        | 6         | 8        | 8,2  | 9,2      | 8           |
| Comunicação                       | 8,4      | 8,25        | 8           | 8          | 8          | 7        | 8         | 7,5      | 8    | 8,3      | 8           |
| Imagem da Marca                   | 8,5      | 8,12        | 7,3         | 10         | 8,75       | 8        | 7         | 8        | 7,8  | 9,25     | 8           |

Fonte: Pesquisa de Campo (julho/2012)

Analisando a tabela 18, sobre o quadro comparativo entre as marcas, observa-se que em relação à **Qualidade dos Produtos** a MRSGlass possui média (8,8) superior às marcas Centerlab, Labsynth, Prontolab, Diprolab, Dist e Metrológica. As marcas com maior média na qualidade dos produtos são Pró Análise (9,0), Cral Plast (10), Quimilabor (9,0) e SP Labor (9,3). Quanto à nota média atribuída ao **Mix de Produtos**: a MRSGlass possui média superior (8,0) somente à marca Prontolab (7,0), mesma média que as empresas Centerlab, Quimilabor, Diprolab e Metrológica. As marcas com média superior são Pró Análise (8,7), Dist (8,7), com destaque para Cral Plast com média 10, Labsynth com 9,5 e SP Labor com 9,7. Com relação aos **Preços Praticados**: a MRSGlass possui média superior (7,6) às empresas Quimilabor, Prontolab, Dist e Metrológica. As marcas com média superior à MRSGlass são Pró Análise (8,0), Centerlab (8,0), Labsynth (8,0), Diprolab (8,0) e SP Labor (8,7), com destaque para a Cral Plast com média 10. No que diz respeito aos **Descontos Praticados**: nesta questão observa-se que as empresas têm médias baixas. A MRSGlass possui média superior (7,0) às empresas Centerlab, Cral Plast, Quimilabor, Prontolab, Diprolab e SP Labor. As empresas com média superior à MRSGlass são Pró Análise (8,0) e Metrológica (8,0). Com relação ao **Atendimento**: a MRSGlass possui média superior (9,0) a grande parte dos

concorrentes, perdendo somente para as empresas Pró Análise (9,2) e Prontolab (10). Nas questões sobre a **Eficiência na Entrega** (8,5) e **Local/Ponto-de-venda** (9,1) a MRSGlass possui a maior média de todas as empresas. Já com relação ao **Estoque**: a MRSGlass possui média superior (7,5) somente às empresas Pró Análise (6,25), Quimilabor (3,5) e Prontolab (6,0). As demais empresas possuem média superior a MRSGlass, com destaque para Cral Plast (9,0) e SP Labor (9,2). No item sobre **Comunicação** observa-se que as empresas possuem uma média similar, sendo que a MRSGlass possui média superior à todas às empresas (8,4). No item **Imagem da Marca** a MRSGlass possui média superior à grande maioria das empresas (8,5), perdendo apenas para as empresas Cral Plast com média 10 e SP Labor com 9,25.

É importante ressaltar que boa parte dos entrevistados 34,50% não soube fazer esta análise comparativa das marcas.

#### 9.3.4 Análise geral pesquisa com os clientes

O primeiro bloco que trata do **Perfil dos Entrevistados** mostra que a maior parte dos clientes é do sexo feminino, são pessoas jovens adultas, com alto grau de escolaridade. Este último item exige que a empresa esteja sempre preparada para atender esses clientes que são pessoas politizadas e com bastante conhecimento. Isso é reforçado pelo resultado da questão que fala dos assuntos de maior interesse, nos quais apareceram em primeiro e segundo lugar, política e economia, e cultura e arte, respectivamente. Vale ressaltar com uma porcentagem considerável, que os entrevistados se interessam também por assuntos da área deles, como ciência, tecnologia, entre outros. Internet, TV e Jornal aparecem, respectivamente, como os meios mais utilizados para se manterem informados, o que se justifica pela faixa etária e escolaridade dos entrevistados.

A maior parte dos entrevistados é do segmento da indústria e instituições de ensino. O segmento da saúde aparece em terceiro. Observa-se aqui um menor interesse em participação na pesquisa do setor da saúde, que é o principal alvo da MRSGlass. Isso reforça a necessidade de comunicação e aproximação com esses clientes. Como a maioria dos entrevistados é da indústria, o cargo da maioria dos entrevistados é de comprador e, como em segundo apareceram as instituições de ensino. Por isso a opção “outros” aparece em segundo lugar no qual se encontra

diretores, professores, entre outros. Em terceiro lugar veio o cargo de responsável pelo laboratório.

O segundo bloco, sobre o **Perfil de Compra dos Clientes**, mostra que os produtos mais consumidos por essas empresas são epi's, reagentes e vidrarias, itens que precisam ter especial atenção por parte da MRSGlass para atender a essas empresas. Na sequência, aparecem análises, equipamentos e plásticos. A periodicidade de compra desses produtos alerta para que a empresa mantenha constante contato com os clientes, pois grande parte consome mensalmente, seguida da opção "de acordo com a necessidade" e quinzenalmente. Por se tratar de produtos usados em laboratórios, a qualidade e marca dos produtos é o item de maior importância no momento da compra, seguida do atendimento da empresa e em terceiro pelo preço. São fatores que a empresa precisa estar bem preparada.

O terceiro e último bloco avalia a **Satisfação dos Clientes**, no que diz respeito ao **Atendimento**, analisando os itens de forma geral, observa-se que a maior parte dos clientes está satisfeita ou muito satisfeita. Os itens sobre serviço de pós-venda e serviço de troca grande parte está satisfeita e outra parte respondeu neutro. Nessa última resposta dada pelos clientes nota-se que se trata de pessoas que nunca precisaram usar estes serviços. A pergunta aberta que solicitava sugestão dos clientes para melhorar o atendimento destaca-se o pedido para aumentar o mix de produtos e também aumentar o contato com o cliente.

Na questão que trata dos **Produtos**, em relação à qualidade dos mesmos os clientes estão satisfeitos ou muito satisfeitos. Observa-se que, quando se trata de um produto que o cliente não comprou, ganha destaque também a opção "neutro". Sobre o mix de produtos, grande parte diz estar satisfeita, porém neste item aparece a opção "insatisfeito" com 6,9%. Na pergunta aberta, existe a solicitação para aumentar o mix de produtos com a solicitação de ter maior disponibilidade de marcas, reagentes, vidrarias, epi's, termômetros, de mais materiais no geral para laboratório.

Com relação aos **Preços** praticados pela empresa mais da metade está satisfeita. Neste item observa-se uma parcela de 10,3% que está insatisfeita e outra parcela que respondeu "neutro". Com relação aos descontos, boa parte está satisfeita e boa parte respondeu "neutro". Com relação às promoções, ganha destaque a opção "neutro" e observa-se que se trata dos clientes que desconheciam sobre esse assunto. Sobre a transparência da política de preços mais da metade

está satisfeita, assim como em relação ao custo x benefício oferecido pela empresa. Pode-se concluir com esta última questão que, apesar de algumas reclamações, os clientes estão satisfeitos neste item do composto de marketing.

Na questão que avaliava a **Infraestrutura e Distribuição**, com relação à agilidade da entrega a maioria está satisfeita. No que diz respeito ao estoque de produtos, mais da metade está satisfeita, porém aqui se observa uma parcela de clientes insatisfeitos, 13,8% e outra muito insatisfeita, 3,5%. Sobre o transporte utilizado pela empresa, boa parte está satisfeita e outra parte respondeu "neutro". Sobre o ambiente da empresa parte dos clientes respondeu satisfeito, boa parte respondeu "neutro" e parcela considerável 13,8% disse que não sabia avaliar. Observa-se nos dois últimos itens que se trata de clientes que nunca foram até a empresa. Com relação à forma de armazenamento, a maioria está satisfeita e muito satisfeita. Sobre a localização da empresa a maioria está satisfeito. Com relação ao estacionamento da empresa, parte respondeu satisfeita, outra parte respondeu "neutro", que é o caso de clientes que nunca utilizaram, assim como outra parte 17,2% não soube avaliar. Sobre o estacionamento, observa-se uma parcela insatisfeita, 13,8% e outra muito insatisfeita, 3,5%. Com relação ao serviço de entrega da empresa a maior parte está satisfeita e muito satisfeita. Conclui-se que sobre este item do composto de marketing é necessário dar atenção à questão do estoque e do estacionamento.

A questão da pesquisa que tratava da **Comunicação** chamou atenção pelo fato de se observar que os clientes desconhecem sobre a comunicação da empresa. De uma forma geral ganhou destaque a opção "não sei avaliar" e "neutro", são casos de clientes que realmente desconhecem sobre a comunicação da empresa. Com relação à propaganda realizada pela empresa, além de boa parte responder que não sabia avaliar, outra parte disse estar satisfeita 20,7%. Porém aqui se observa uma parcela insatisfeita, 10,3%. Com relação às promoções de vendas aparece uma parcela também insatisfeita 6,9% e outra parcela muito insatisfeita 3,5%. O item sobre a comunicação on-line aparece em destaque com 44,8% de clientes satisfeitos. O último item que tratava sobre a imagem atual da marca parte dos entrevistados diz estar satisfeita, porém mais da metade respondeu "neutro" e "não sei avaliar". Observa-se que neste item do composto de marketing a empresa está carente de ações.

Com a análise do quadro comparativo entre as marcas, pode-se concluir que a MRSGlass é bem avaliada na qualidade dos produtos, atendimento, agilidade da entrega, ponto de venda, comunicação e imagem da marca. Por outro lado, nota-se deficiência na empresa no que diz respeito ao mix de produtos e estoque. Com relação ao preço e descontos praticados observa-se uma paridade entre as empresas, com isso conclui-se que este item do composto de marketing não necessita de modificações e/ou melhorias.

Após fazer a análise da pesquisa de campo, é possível traçar alguns pontos fortes e fracos da empresa e algumas ameaças. Dentre os **Pontos Fortes**: qualidade dos produtos, atendimento, localização da empresa, eficiência na entrega. Dentre os **Pontos Fracos**: mix de produtos, estoque, estacionamento, pouco contato com os clientes, pouca comunicação com o mercado. Dentre as **Ameaças**: muitos concorrentes de grande porte. **Oportunidades**: crescimento, através da ampliação do mix e do estoque.

## 10 PLANO DE MARKETING PROPOSTO

O Plano de Marketing que se propõe para a empresa é baseado no autor Westwood (2002) que fala que o plano completo contém informações como: dados históricos, previsões, objetivos, estratégias, informações dos concorrentes, pontos fortes e fracos deles e da própria empresa, estimativa dos recursos necessários para executá-lo e impacto sobre o lucro.

Através das informações obtidas com a análise da situação atual da empresa, análise do mercado e análise da pesquisa com os clientes, foi traçada a Matriz SWOT da empresa e, a partir dela, foram elaborados os planos de ação para cada item do composto de marketing.

Figura 43 – Matriz SWOT

| <b>MATRIZ SWOT</b>   |  |
|----------------------|--|
|                      |  |
|                      |  |
| <b>OPORTUNIDADES</b> |  |
| <b>AMEAÇAS</b>       |  |
| <b>PONTOS FORTES</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercado da saúde em crescimento.</li> <li>- Eventos importantes na área da saúde.</li> <li>- Mercado da saúde em constante evolução tecnológica.</li> <li>- Oportunidade de crescimento da empresa.</li> </ul><br><ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresa comercializa produtos de qualidade.</li> <li>- Possui bom atendimento, boa localização, eficiência na entrega.</li> <li>- Os sócios possuem formação e conhecimentos na área da saúde.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Aqui a empresa está bem.</b></p>   |
| <b>PONTOS FRACOS</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Muitos concorrentes de grande porte.</li> <li>- Momento incerto do mercado das indústrias.</li> </ul><br><ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresa comercializa produtos de qualidade.</li> <li>- Possui bom atendimento, boa localização, eficiência na entrega.</li> <li>- Os sócios possuem formação e conhecimentos na área da saúde.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Aqui a empresa deve manter.</b></p>   |
|                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercado da saúde em crescimento.</li> <li>- Eventos importantes na área da saúde.</li> <li>- Mercado da saúde em constante evolução tecnológica.</li> <li>- Oportunidade de crescimento da empresa.</li> </ul><br><ul style="list-style-type: none"> <li>- Má apresentação da estrutura física.</li> <li>- Sem banco de dados de clientes.</li> <li>- Empresa nova, sem tradição.</li> <li>- Venda pequena, mix de produtos e estoque insuficientes para o mercado.</li> <li>- Estacionamento ruim.</li> <li>- Pouco contato com os clientes e pouca comunicação com o mercado.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Aqui a empresa está fraca.</b></p> |
|                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Muitos concorrentes de grande porte.</li> <li>- Momento incerto do mercado das indústrias.</li> </ul><br><ul style="list-style-type: none"> <li>- Má apresentação da estrutura física.</li> <li>- Sem banco de dados de clientes.</li> <li>- Empresa nova, sem tradição.</li> <li>- Venda pequena, mix de produtos e estoque insuficientes para o mercado.</li> <li>- Estacionamento ruim.</li> <li>- Pouco contato com os clientes e pouca comunicação com o mercado.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Aqui está a maior fragilidade da empresa.</b></p>   |

Fonte: Dados da Pesquisa

O Plano apresentado, abaixo, para a empresa pode ser considerado de médio prazo que, conforme Westwood (2002) compreende um prazo de até três anos. Devido à empresa ser pequena e possuir recursos limitados, entende-se que as ações precisarão ser executadas aos poucos e, para tanto, foi necessário definir as prioridades.

Foi visto, dentre alguns conceitos, que marketing é satisfazer necessidades e desejos dos consumidores. Para atingir esse propósito, a empresa precisa implementar algumas melhorias, as quais estão propostas nos Planos.

Cada ação dos Planos de Marketing possui seus objetivos específicos, sendo que a execução de todas as ações propostas tem por finalidade de atingir os objetivos gerais de marketing, conforme especificados no início deste trabalho.

Quadro 8 – Proposta de Plano de Marketing

| <b>PLANO PRODUTO/SERVIÇO</b> |   |
|------------------------------|---|
| <b>Objetivo 1</b>            | Aumentar a receita da empresa   |
| <b>Estratégia</b>            | Prospectar vendas para órgãos públicos, através de participação em licitações   |
| <b>Tática</b>                | Ficar atento aos períodos de editais e normas para participar   |
| <b>Responsável</b>           | Sócios da empresa   |
| <b>Prazo</b>                 | Imediato, quando surgir a próxima licitação   |
| <b>Orçamento</b>             | Sem custo   |
| <b>Objetivo 2</b>            | Atender à demanda do mercado  |
| <b>Estratégia</b>            | Alterar o mix de produtos   |
| <b>Tática</b>                | Aumentar o mix, incluindo os produtos solicitados pelos clientes na pesquisa. Aprofundar a pesquisa sobre essas necessidades do mercado para incluir todos os produtos que forem necessários. Uma forma de fazer isso é consultar os próprios fornecedores. |
| <b>Responsável</b>           | Sócios da empresa   |
| <b>Prazo</b>                 | Até fevereiro de 2013   |
| <b>Orçamento</b>             | R\$ 5.000,00  |
| <b>Objetivo 3</b>            | Destacar-se no mercado  |
| <b>Estratégia</b>            | Criar um diferencial competitivo  |
| <b>Tática</b>                | Oferecer algum produto ou serviço que nenhum concorrente tenha e fazer campanha de  |

|   |   |
|---|---|
|   | lançamento  |
| <b>Responsável</b>                                  | Sócios da empresa   |
| <b>Prazo</b>  | Definir uma data de oportunidade em 2013. Ex.: aniversário da empresa (junho)   |
| <b>Orçamento</b>                                    | Valor consta no Plano de Comunicação.   |
| <b>TOTAL INVESTIMENTO<br/>PLANO PRODUTO/SERVIÇO</b> | <b>R\$ 5.000,00</b>   |
| <b>PLANO PREÇO</b>                                  |   |
| <b>Objetivo 1</b>                                   | Aumentar a receita da empresa.  |
| <b>Estratégia</b>                                   | Atrair alguns clientes de imediato.   |
| <b>Tática</b>                                       | Reduzir em 10% o preço dos produtos “álcool em gel 70% 5L, álcool em gel 70% 1L e álcool em gel 70% 1L com válvula pump”. Reduzir em 15% “óculos de proteção Puma e óculos de proteção Lince”. Colocar valores que terminem com 0 ou 5, pois os consumidores gravam mais. Fazer divulgação. |
| <b>Responsável</b>                                  | Sócios da empresa.  |
| <b>Prazo</b>  | Até dezembro de 2012.   |
| <b>Orçamento</b>                                    | Valor consta no Plano de Comunicação.   |
| <b>TOTAL INVESTIMENTO<br/>PLANO PREÇO</b>           | -----   |
| <b>PLANO DISTRIBUIÇÃO</b>                           |   |
| <b>Objetivo 1</b>                                   | Satisfação dos clientes   |
| <b>Estratégia</b>                                   | Resolver a questão do estacionamento da loja.   |
| <b>Tática</b>                                       | Negociar com o estacionamento do Hotel e comunicar para as pessoas que forem na loja. Cogitar a possibilidade de mudar de local. Comunicar os clientes que a situação está assim devido às obras do canal auxiliar.   |
| <b>Responsável</b>                                  | Sócios da empresa.  |
| <b>Prazo</b>  | Até dezembro de 2012.   |
| <b>Orçamento</b>                                    | R\$ 500,00  |
| <b>Objetivo 2</b>                                   | Atender a demanda e aumentar as vendas.   |
| <b>Estratégia</b>                                   | Aumentar o estoque.   |
| <b>Tática</b>                                       | Conversar com os fornecedores ou buscar consultoria com o Sebrae sobre como equilibrar o estoque com a demanda. Fazer investimento em estoque e divulgar.   |

|  |  |
|--|--|
| <b>Responsável</b>                           | Sócios da empresa.   |
| <b>Prazo</b>                                 | Até fevereiro de 2013.   |
| <b>Orçamento</b>                             | R\$ 5.000,00   |
| <b>Objetivo 3</b>                            | Dar melhor visibilidade para a empresa e conquistar credibilidade de clientes e parceiros.   |
| <b>Estratégia</b>                            | Melhorar a estrutura física da empresa.  |
| <b>Tática</b>                                | Fazer um novo projeto arquitetônico para a loja que contenha: projeto do espaço físico das salas para melhor aproveitamento de espaço e sinalização com a identidade visual.   |
| <b>Responsável</b>                           | Sócios da empresa.   |
| <b>Prazo</b>                                 | Até abril de 2013  |
| <b>Orçamento</b>                             | R\$ 10.000,00  |
| <b>Objetivo 4</b>                            | Aumentar as vendas.  |
| <b>Estratégia</b>                            | Contratar um vendedor.   |
| <b>Tática</b>                                | Procurar um profissional com certa experiência em vendas, através de divulgação de sites de emprego e nas universidades.   |
| <b>Responsável</b>                           | Sócios da empresa.   |
| <b>Prazo</b>                                 | 2014   |
| <b>Orçamento</b>                             | R\$ 1.200,00/mês (x12) = R\$ 14.400,00   |
| <b>TOTAL INVESTIMENTO PLANO DISTRIBUIÇÃO</b> | <b>TOTAL (2012 = R\$ 500,00) / (2013 = R\$ 15.000,00) / (2014 = R\$ 14.400,00)</b>   |
| <b>PLANO COMUNICAÇÃO</b>                     |  |
| <b>Objetivo 1</b>                            | Conquistar a fidelização dos clientes.   |
| <b>Estratégia</b>                            | Aumentar o relacionamento com o cliente.   |
| <b>Tática</b>                                | Criar um banco de dados, que vai facilitar e agilizar a solução de problemas. Cada vez que o cliente entra em contato abre-se o cadastro dele. Cada cliente novo que entra, inicia-se um cadastro. Contato com clientes inativos. Realização do Pós-venda, fazendo contato com os clientes para saber sobre sua satisfação, oferecer produtos novos, por exemplo. Medir a frequência de compra, a média do valor de compra e a participação de compra por categoria. Envio de email mkt em datas comemorativas e redes sociais. (20/01 – Dia do Farmacêutico / 08/03 – Dia da Mulher / 07/04 – Dia Mundial da Saúde / 28/04 – Dia da Educação / 18/08 – Dia do Químico / 02/07 – / Final Ano (Natal e Ano Novo). |

|                    |  |
|--------------------|--|
| <b>Responsável</b> | Sócios da empresa.   |
| <b>Prazo</b>       | Início do banco de dados em outubro de 2012 e datas comemorativas em 2013, 2014 e 2015.  |
| <b>Orçamento</b>   | R\$ 500,00<br>(x6 = R\$ 3.000,00 em 2013) + R\$ 3.000,00 em 2014 + R\$ 3.000,00 em 2015  |
| <b>Objetivo 2</b>  | Gerar demanda para a estratégia do preço.  |
| <b>Estratégia</b>  | Divulgar promoção dos produtos.  |
| <b>Tática</b>      | Enviar email comunicando os clientes sobre a promoção do produto escolhido, através de um layout criado pela agência. Fazer um banner para a capa do site com a promoção.  |
| <b>Responsável</b> | Sócios da empresa.   |
| <b>Prazo</b>       | Até dezembro de 2012.  |
| <b>Orçamento</b>   | R\$ 1.000,00   |
| <b>Objetivo 3</b>  | Satisfazer os clientes.  |
| <b>Estratégia</b>  | Incluir todos os produtos no site.   |
| <b>Tática</b>      | Bater foto dos produtos que faltam e sempre que entrar um novo produto e colocar no site através do sistema administrável.   |
| <b>Responsável</b> | Sócios da empresa ou colaborador.  |
| <b>Prazo</b>       | Até dezembro de 2012.  |
| <b>Orçamento</b>   | Sistema administrável, sem custo.  |
| <b>Objetivo 4</b>  | Aumentar a parceria com os fornecedores, diminuindo a concorrência direta.   |
| <b>Estratégia</b>  | Aproximar-se dos fornecedores.   |
| <b>Tática</b>      | Promover visitas anuais ou semestrais. Promover alguma promoção em parceria.   |
| <b>Responsável</b> | Sócios da empresa.   |
| <b>Prazo</b>       | Visitas até março de 2013.   |
| <b>Orçamento</b>   | -----  |
| <b>Objetivo 5</b>  | Amenizar o fato de a empresa ser nova e sem tradição no mercado.   |
| <b>Estratégia</b>  | Criar um posicionamento competitivo e sustentável.   |
| <b>Tática</b>      | Criar um slogan com a agência, algo que seja único da empresa, que crie valor para o cliente e que seja difícil de ser copiado pelos concorrentes. Ex.: "A primeira, a única..." (Produtos Linha Pré-analítica). Divulgar através de emailmkt, banner site e redes sociais criados pela agência. |

|                    |   |
|--------------------|---|
| <b>Responsável</b> | Sócios da empresa.  |
| <b>Prazo</b>       | Maio de 2013<br>Após resolver o mix, o estoque e a infraestrutura.  |
| <b>Orçamento</b>   | R\$ 2.000,00  |
| <b>Objetivo 6</b>  | Manter-se atualizada sobre produtos e serviços.   |
| <b>Estratégia</b>  | Participar dos dois eventos da área.  |
| <b>Tática</b>      | Ir os dois sócios juntos, bater fotos, divulgar nos jornais pela assessoria de imprensa, nas redes sociais, email mkt e site. |
| <b>Responsável</b> | Sócios da empresa.  |
| <b>Prazo</b>       | Em 2013<br>Ver as datas dos eventos.  |
| <b>Orçamento</b>   | R\$ 1.500,00 (x2 = R\$ 3.000,00)  |
| <b>Objetivo 7</b>  | Prospectar clientes para a loja.  |
| <b>Estratégia</b>  | Criar Catálogo direcionado para a Indústria.  |
| <b>Tática</b>      | Criar catálogo “de presença”, através da agência de propaganda e fazer um planejamento para a prospecção.                     |
| <b>Responsável</b> | Sócios da empresa.  |
| <b>Prazo</b>       | Julho de 2013.  |
| <b>Orçamento</b>   | R\$ 3.000,00 (criação e produção)   |
| <b>Objetivo 8</b>  | Prospectar clientes para a loja.  |
| <b>Estratégia</b>  | Criar Catálogo direcionado para a área da saúde.  |
| <b>Tática</b>      | Criar catálogo “de presença”, através da agência de propaganda e fazer um planejamento para a prospecção.                     |
| <b>Responsável</b> | Sócios da empresa.  |
| <b>Prazo</b>       | Julho de 2013.  |
| <b>Orçamento</b>   | R\$ 3.000,00 (criação e produção)   |
| <b>Objetivo 9</b>  | Divulgar o diferencial da empresa proposto na estratégia de produto/serviço.  |
| <b>Estratégia</b>  | Fazer campanha de lançamento deste diferencial.   |
| <b>Tática</b>      | Criar com a agência um email mkt, banner para o site, anúncio jornal, redes sociais, assessoria de imprensa.                  |
| <b>Responsável</b> | Sócios da empresa.  |
| <b>Prazo</b>       | A definir (sugestão: junho 2013, aniversário da empresa).   |
| <b>Orçamento</b>   | R\$ 6.000,00  |

|                    |   |
|--------------------|---|
| <b>Objetivo 10</b> | Aumentar o relacionamento com clientes e fornecedores.  |
| <b>Estratégia</b>  | Distribuir brindes.   |
| <b>Tática</b>      | Selecionar alguns clientes e fornecedores e criar um brinde personalizado para distribuir no final do ano.        |
| <b>Responsável</b> | Sócios da empresa.  |
| <b>Prazo</b>       | Novembro de 2013, 2014 e 2015.  |
| <b>Orçamento</b>   | R\$ 1.000,00 x3 = R\$ 3.000,00  |
| <b>Objetivo 11</b> | Aumentar o relacionamento com os fornecedores.  |
| <b>Estratégia</b>  | Divulgar a empresa em datas comemorativas.  |
| <b>Tática</b>      | Criar um email mkt e enviar aos fornecedores nas datas comemorativas, (18/04 – Dia do Amigo / Final de Ano/Natal. |
| <b>Responsável</b> | Sócios da empresa.  |
| <b>Prazo</b>       | Final 2013/2014/2015  |
| <b>Orçamento</b>   | R\$ 500,00 (x2 = R\$ 1.000,00 em 2013) + R\$ 1.000,00 em 2014 + R\$ 1.000,00 em 2015                              |
| <b>Objetivo 12</b> | Aumentar a comunicação da empresa com o mercado.  |
| <b>Estratégia</b>  | Divulgação em jornal.   |
| <b>Tática</b>      | Colocar anúncio no Jornal A Tribuna no Caderno “Saúde” – fechar contrato de 06 meses. Criação feita pela agência. |
| <b>Responsável</b> | Sócios da empresa.  |
| <b>Prazo</b>       | Em 2014.  |
| <b>Orçamento</b>   | R\$ 1.000,00/criação + R\$ 1.500,00 veiculação (x6 = R\$ 9.000,00).   |
| <b>Objetivo 13</b> | Aumentar a comunicação da empresa com o mercado.  |
| <b>Estratégia</b>  | Divulgação em jornal.   |
| <b>Tática</b>      | Colocar anúncio em Jornal local durante 6 meses.  |
| <b>Responsável</b> | Sócios da empresa.  |
| <b>Prazo</b>       | Em 2015.  |
| <b>Orçamento</b>   | R\$ 1.000,00/criação + R\$ 800,00 veiculação (x6 = R\$ 4.800,00).   |
| <b>Objetivo 14</b> | Aumentar a comunicação da empresa com o mercado.  |
| <b>Estratégia</b>  | Divulgar a empresa na TV.   |
| <b>Tática</b>      | Patrocinar alguma campanha da RBS. Ex.: Pedágio do Brinquedo – Campanha do Agasalho –                             |

|   |   |
|---|---|
|   | (Ver a que mais se encaixa no negócio da empresa).  |
| <b>Responsável</b>                          | Sócios da empresa.  |
| <b>Prazo</b>                                | Em 2015.  |
| <b>Orçamento</b>                            | R\$ 10.000,00   |
| <b>TOTAL INVESTIMENTO PLANO COMUNICAÇÃO</b> | <b>TOTAL (2012 = R\$ 1.000,00) / (2013 = R\$ 22.000,00) / (2014 = R\$ 14.000,00) / (2015 = R\$ 19.800,00)</b> |

### 10.1 INVESTIMENTO TOTAL E IMPACTO SOBRE OS LUCROS

O Plano de Marketing apresentado acima possui os valores para cada ano e para cada composto do marketing. Os investimentos de todos os Planos de Marketing para o ano de 2012, devido a se estar a três meses do final do ano, tem um total de R\$ 1.500,00. No ano de 2013, tem-se o maior investimento, no total de R\$ 42.000,00. Em 2014 os Planos de Marketing somam um investimento de R\$ 28.400,00. O ano de 2015, que corresponde ao último ano do Plano de Marketing, o investimento total é de R\$ 19.800,00. Observa-se que a proposta é iniciar com mais investimentos, para implantar mais melhorias e, a partir disso, os investimentos vão reduzindo.

Considerando-se o faturamento anual passado pela empresa, mas que por solicitação não está exposto aqui, e considerando os anos de 2013, 2014 e 2015, os investimentos em Marketing propostos neste Plano representam 45,10% do faturamento bruto total dos três anos. Esta porcentagem justifica-se pelo fato de a empresa ser nova e, por isso, existe a necessidade de investimentos em todos os compostos do marketing.

Como se trata de um Plano de Marketing que necessitará de investimentos é importante que a empresa faça seu planejamento financeiro, pois antes de os resultados começarem a aparecer, será necessário investir. A empresa poderá se programar e guardar todo mês certa quantia ou trabalhar por meio de empréstimo.

Independente da forma como a empresa vai conduzir a execução do Plano, será necessário cuidar da saúde financeira da empresa.

## 10.2 CONTROLE E ADAPTAÇÕES

O Plano de Marketing deverá, frequentemente, ser avaliado de forma que se possa ter controle do seu andamento. Sempre que necessário, serão feitas modificações no Plano, a fim de que os resultados sejam alcançados.

## CONCLUSÃO

Pode-se afirmar que o trabalho realizado atingiu seu objetivo que era propor um Plano de Marketing para a empresa MRSGlass, a fim de que ela possa aumentar sua participação de mercado. Atingiu também os objetivos específicos definidos no início.

É importante observar que o trabalho de marketing não é feito só de arte, nem tampouco de intuição. Trata-se de um estudo aprofundado de todos os ambientes que fazem parte do negócio de uma empresa. Por outro lado, marketing não é um bicho de sete cabeças, como se pode pensar. É uma função como outra qualquer que requer apenas de um profissional qualificado e com paixão pelo que faz.

O mercado está cada vez mais competitivo, obrigando as empresas a se preparem melhor. Seus pontos fortes devem ser mantidos e ressaltados, enquanto seus pontos fracos precisam ser corrigidos. É necessário pesquisar, ter informações, criar estratégias, acompanhar as mudanças no mercado e fazer as adaptações necessárias.

Para se chegar ao Plano, foi necessário, primeiramente, estudar sobre o tema Marketing e assuntos relacionados, como estratégias de marketing, mercado, posicionamento, entre outros, para depois aplicar à prática nas ações.

Além da parte teórica foi necessário realizar pesquisas para conhecer melhor a situação atual da empresa através da pesquisa documental, realizada com os sócios da empresa. Conhecer a situação do mercado na qual a empresa está inserida através da pesquisa de campo externa realizada através de entrevista com um consultor de empresas, um empresário e sites. E conhecer melhor seu público-alvo, através da pesquisa de campo interna, com um questionário bem rico de informações. Após isso, foram feitas as análises, a matriz SWOT e o Plano de Marketing para cada composto (produto, preço, distribuição e comunicação). Nessa parte da pesquisa houveram algumas limitações devido à dificuldade que algumas pessoas têm em responder pesquisas por causa da falta de tempo, como também os órgãos e entidades da área.

As informações obtidas serviram não apenas para a formulação do Plano, mas também para enriquecer o conhecimento da própria empresa sobre o seu

negócio. E o estudo veio mostrar que empresas de qualquer tamanho podem construir seu Plano de Marketing, pois neste caso tratou-se de uma microempresa.

O Plano de Marketing proposto à empresa contempla todos os aspectos relacionados ao mix de marketing, bem como estratégias voltadas para posicionamento de marca e fidelização de clientes. Indica também os períodos mais adequados para implementação das ações com os seus respectivos custos. Entende-se então, que o Plano de Marketing está pronto para ser aplicado, cabendo à empresa estudada avaliar sua viabilidade de implementação.

Além desse estudo realizado, sugere-se a realização de uma pesquisa mais aprofundada sobre o mix de produtos e estoque necessários para atender à demanda.

Seria fundamental que toda empresa, independente do seu tamanho, fizesse esse estudo e elaborasse seu Plano de Marketing. Dessa forma, a empresa fica mais preparada para crescer, através de ações planejadas e estratégicas para o seu negócio.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA Nacional de Vigilância Sanitária, Rio de Janeiro, 27 de setembro de 2012. Seção Notícias. Disponível em <http://www.sbac.org.br/pt/index.html> - Acesso em setembro de 2012.

AL RIES, JACK TROUT. **Posicionamento: a batalha pela sua mente**. 8. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

BAKER, Michael J. **Administração de Marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CATALANI, Luciane, KISCHINEVSKY, André, RAMOS, Eduardo, SIMÃO, Heitor. **E-commerce**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

COMO montar um laboratório de análises clínicas, maio de 2012. Seção Ideia de Negócios. Disponível em <http://www.novonegocio.com.br/ideias-de-negocios/como-montar-uma-laboratorio-de-analises-clinicas> - Acesso em agosto de 2012.

CONHEÇA as soluções que trazem mais eficiência à saúde, São Paulo. Seção Notícias do Setor. Disponível em <http://www.convergeeventos.com.br/seminarios/581/index.htm> - Acesso em agosto de 2012.

DADOS Econômicos, São Paulo, 2012. Seção Dados do Setor. Disponível em <http://www.abimo.org.br/modules/content/content.php?page=dados-economicos> - Acesso em agosto de 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo, SP: Atlas, 2008.

HISTÓRICO, São Paulo. Seção Institucional. Disponível em <http://www.abimo.org.br/modules/content/content.php?page=historico> - Acesso em agosto de 2012.

HOOLEY, Graham J, SANDERS, John A. e PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 3. ed. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2005.

HOSPITALAR – Feira e Fórum, São Paulo, 29 de setembro de 2012. Seção Conheça a Feira. Disponível em <http://www.hospitalar.com/index.php?http://www.hospitalar.com/hospitalar/feira.html> - Acesso em agosto de 2012.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. 14. ed. São Paulo, SP: Futura, 2004.

KOTLER, Philip e KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing:** conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2006.

LUECKE, Richard. **Estratégia.** 4 ed. Rio de Janeiro: Record, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2008.

RIDOLFO NETO, Arthur; DIAS, Sergio Roberto. **Marketing:** estratégia e valor. São Paulo: Saraiva, 2006.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica:** guia para eficiência nos estudos. 5.ed. São Paulo, SP: Atlas, 2002.

SIQUEIRA, Antonio Carlos Barroso de. **Marketing empresarial, industrial e de serviços.** São Paulo: Saraiva, 2005.

TRIBUTOS pesam na saúde, Rio de Janeiro, 24 de abril de 2012. Seção Notícias e Comunicação. Disponível em <http://www.sbpc.org.br/index.php?C=1867> – Acesso em agosto de 2012.

TZU, San. **A Arte da Guerra.** 9 ed. Rio de Janeiro, RJ: Distribuidora Record de Serviços de Imprensa SA, 1983.

**APÉNDICE(S)**

## APÊNDICE A – Questionário Pesquisa Documental

**PESQUISA “DOCUMENTAL MRSGLASS”****Criciúma, julho de 2012.**

- 1) Qual o histórico da empresa?
- 2) Qual a localização, estrutura física e mercado de atuação da empresa?
- 3) Qual o posicionamento da empresa e sua participação de mercado?
- 4) Qual a cultura da empresa?
- 5) Como está montado o organograma atual da empresa?
- 6) Qual a evolução da empresa, em termos de vendas, produtos, clientes?
- 7) Quem são os principais concorrentes, quais produtos comercializam, quais seus pontos fortes e fracos?
- 8) Qual a situação da empresa em relação ao composto de marketing: Produto/Serviço, Preço, Distribuição e Comunicação?
- 9) Quais os pontos fortes e fracos da empresa?

## APÊNDICE B – Roteiro Pesquisa Externa de Mercado

**PESQUISA “MACRO-AMBIENTE DE MARKETING MRSGLASS”**

**Criciúma, julho de 2012.**

**AMBIENTE ECONÔMICO**

- Poder de compra da população, através de informações como: inflação, distribuição de renda, preços, poupança, endividamentos e disponibilidade de crédito. (Focalizar nas empresas)
- Taxa de juros e confiança das empresas.
- Tributação e política fiscal do setor.
- Oportunidades deste ambiente.
- Ameaças deste ambiente.

**AMBIENTE POLÍTICO-LEGAL**

- Leis, órgãos e grupos que limitam as empresas do setor.
- Oportunidades deste ambiente.
- Ameaças deste ambiente.

**AMBIENTE SÓCIO-CULTURAL**

- Crenças e valores culturais deste setor.
- Oportunidades deste ambiente.
- Ameaças deste ambiente.

**AMBIENTE TECNOLÓGICO**

- Tendências do setor.
- Qual é o ritmo das mudanças no setor?
- Oportunidades deste ambiente.
- Ameaças deste ambiente.

## APÊNDICE C – Questionário Pesquisa de Satisfação

### PESQUISA COM CLIENTES DE ARTIGOS PARA LABORATÓRIOS

**Criciúma, julho de 2012.**

**Prezado Entrevistado (a),**

Este questionário faz parte do Trabalho de Conclusão do Curso de Pós Graduação Especialização em MBA Gestão Empresarial, da acadêmica Heloísa Jeremias de Souza, que tem por objetivo avaliar o nível de satisfação dos clientes da empresa MRSGlass.

Sua colaboração e sinceridade nas respostas são fundamentais para que os objetivos do estudo sejam alcançados.

- Não escreva o seu nome no questionário.
- Faça um X na resposta que você escolher.
- É importante que você responda em breve, para não comprometer o prazo de entrega deste trabalho pela acadêmica.

Os dados serão tratados estatisticamente, de modo a garantir absoluto sigilo das informações prestadas. Agradecemos por sua participação!

#### 1º BLOCO - PERFIL DO ENTREVISTADO

**1. Sexo:**

- Feminino                       Masculino

**2. Escolaridade:**

- analfabeto / não estudou     até a 8ª série     ensino médio completo

- ensino médio incompleto     ensino superior completo

- ensino superior incompleto     pós-graduação

**3. Faixa Etária:**

- Até 30 anos     De 31 a 45 anos     Acima de 45 anos

**4. Qual o segmento da sua empresa:**

- Laboratório     Hospital     Indústria     Instituições de Ensino  
 Outro. Qual? \_\_\_\_\_

**5. Qual seu cargo/função na empresa:**

- Proprietário     Comprador     Secretária  
 Outro. Qual? \_\_\_\_\_

**6. Que assuntos mais interessam a você? (Escolha 2 opções)**

- Política ou Economia     Cultura e Arte     Esportes  
 Outros\_\_\_\_\_

**7. Quais meios você mais utiliza para se manter atualizado sobre os acontecimentos? Enumerar em ordem de importância, sendo 1 mais importante e 6 menos importante:**

- Jornais  
 Revistas  
 TV  
 Rádio  
 Internet  
 Outros\_\_\_\_\_

**2º BLOCO - PERFIL DE CONSUMO****8. Que produtos para laboratório sua empresa mais consome?**

- Vidrarias     Plásticos     Equipamentos     Análises  
 EPI's     Reagentes     Outros\_\_\_\_\_

**9. Qual a periodicidade de compra desses produtos?**

- Semanal     Quinzenal     Mensal     Bimestral     Outra\_\_\_\_\_

**10. O que você mais valoriza no momento da compra dos produtos? Enumerar em ordem de importância, sendo 1 mais importante e 7 menos importante:**

- Atendimento da empresa  
 Variedade dos produtos oferecidos pela empresa  
 Marca e qualidade dos produtos vendidos pela empresa  
 Preço praticado pela empresa  
 Condições de pagamento da empresa  
 Prazo de entrega realizado pela empresa  
 Outros\_\_\_\_\_

### 3º BLOCO - AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO

#### 11. ATENDIMENTO

| COMO VOCÊ SE SENTE EM RELAÇÃO:                                       | Muito Insatisfeito | Insatisfeito | Neutro | Satisfeito | Muito Satisfeito | Não sei avaliar |
|--|--------------------|--------------|--------|------------|------------------|-----------------|
| 01- Ao tratamento dado pelo funcionário da recepção e/ou telefonista |                    |              |        |            |                  |                 |
| 02- Ao tratamento dado pelo funcionário do setor comercial/vendas    |                    |              |        |            |                  |                 |
| 03- Ao serviço de pedido da empresa                                  |                    |              |        |            |                  |                 |
| 05- Ao serviço de pós-venda  |                    |              |        |            |                  |                 |
| 06- Ao serviço de troca  |                    |              |        |            |                  |                 |
| 07- Ao retorno da empresa quando você solicita algo                  |                    |              |        |            |                  |                 |

**12 - Que sugestões você daria para melhorar o atendimento da empresa?**

---



---



---

#### 13 - PRODUTO

| COMO VOCÊ SE SENTE EM RELAÇÃO:                                       | Muito Insatisfeito | Insatisfeito | Neutro | Satisfeito | Muito Satisfeito | Não sei avaliar |
|--|--------------------|--------------|--------|------------|------------------|-----------------|
| 01- À qualidade dos produtos de “vidrarias” vendidos pela empresa    |                    |              |        |            |                  |                 |
| 02- À qualidade dos produtos “plásticos” vendidos pela empresa       |                    |              |        |            |                  |                 |
| 03- À qualidade dos produtos de “análises” vendidos pela empresa     |                    |              |        |            |                  |                 |
| 04- À qualidade dos produtos de “equipamentos” vendidos pela empresa |                    |              |        |            |                  |                 |
| 05- À qualidade dos produtos de “EPI`s” vendidos pela empresa        |                    |              |        |            |                  |                 |
| 06- À qualidade dos produtos “reagentes” vendidos pela empresa       |                    |              |        |            |                  |                 |
| 07- Ao mix de produtos oferecidos pela empresa                       |                    |              |        |            |                  |                 |

**14 - Que produtos você têm necessidade e a empresa não disponibiliza / vende?**

**15 - PREÇO**

| COMO VOCÊ SE SENTE EM RELAÇÃO:                                   | Muito<br>Insatisfeito | Insatisfeito | Neutro | Satisfeito | Muito<br>Satisfeito | Não sei<br>avaliar |
|--|-----------------------|--------------|--------|------------|---------------------|--------------------|
| 01- Aos preços praticados pela empresa                           |                       |              |        |            |                     |                    |
| 02- Aos descontos oferecidos pela empresa                        |                       |              |        |            |                     |                    |
| 03- Às promoções realizadas pela empresa                         |                       |              |        |            |                     |                    |
| 04- A transparência da política de preços realizada pela empresa |                       |              |        |            |                     |                    |
| 05- A relação custo x benefício oferecida pela empresa           |                       |              |        |            |                     |                    |

**16 - INFRAESTRURA E DISTRIBUIÇÃO**

| COMO VOCÊ SE SENTE EM RELAÇÃO:                                  | Muito<br>Insatisfeito | Insatisfeito | Neutro | Satisfeito | Muito<br>Satisfeito | Não sei<br>avaliar |
|---|-----------------------|--------------|--------|------------|---------------------|--------------------|
| 01- À agilidade de entrega realizada pela empresa               |                       |              |        |            |                     |                    |
| 02- Ao estoque de produtos existente na empresa                 |                       |              |        |            |                     |                    |
| 03- Ao transporte utilizado pela empresa                        |                       |              |        |            |                     |                    |
| 04- Ao ambiente/estrutura da empresa                            |                       |              |        |            |                     |                    |
| 05- A forma de armazenamento/embalagem utilizada para a entrega |                       |              |        |            |                     |                    |
| 06- A localização da empresa                                    |                       |              |        |            |                     |                    |
| 07- A facilidade de estacionamento da empresa                   |                       |              |        |            |                     |                    |
| 08- Ao serviço de entrega da empresa                            |                       |              |        |            |                     |                    |

**17 - COMUNICAÇÃO**

| COMO VOCÊ SE SENTE EM RELAÇÃO:             | Muito<br>Insatisfeito | Insatisfeito | Neutro | Satisfeito | Muito<br>Satisfeito | Não sei<br>avaliar |
|--|-----------------------|--------------|--------|------------|---------------------|--------------------|
| 01- À propaganda realizada pela empresa    |                       |              |        |            |                     |                    |
| 02- Às promoções de vendas realizadas pela |                       |              |        |            |                     |                    |

|  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|
| empresa (como brindes, prêmios, cupons, amostras, programas de fidelidade)         |  |  |  |  |  |  |
| 03- Aos eventos realizados pela empresa  |  |  |  |  |  |  |
| 04- As ações de relações públicas e assessoria de imprensa realizadas pela empresa |  |  |  |  |  |  |
| 05- A marketing direto realizado pela empresa                                      |  |  |  |  |  |  |
| 06- À comunicação on-line realizada pela empresa                                   |  |  |  |  |  |  |
| 07- A imagem atual da marca desta empresa  |  |  |  |  |  |  |

### 18 - Quadro Comparativo de Produtos e Marcas

Nas colunas destacadas em verde, liste o nome de três empresas que você considere concorrentes da MRSGlass. Em seguida, considerando os itens relacionados no lado esquerdo do quadro, atribua nota de zero (0,0) a dez (10,0) para o desempenho de cada marca nos mesmos.

| Item   | Marca A | Marca B | Marca C | MRS Glass |
|--|---------|---------|---------|-----------|
| Qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa. |         |         |         |           |
| Mix de produtos oferecidos                                 |         |         |         |           |
| Preços praticados  |         |         |         |           |
| Descontos praticados                                       |         |         |         |           |
| Atendimento  |         |         |         |           |
| Eficiência na entrega                                      |         |         |         |           |
| Local/ponto-de-venda da empresa                            |         |         |         |           |
| Estoque da empresa   |         |         |         |           |
| Comunicação  |         |         |         |           |
| Imagem da Marca  |         |         |         |           |

( ) Não sei avaliar.

**ANEXO(S)**

## ANEXO A – Conjuntura Econômica



### PRODUÇÃO INDUSTRIAL BRASIL

Em junho, a produção física da indústria brasileira cresceu somente 0,2% em relação a de maio. Comparada com a de junho de 2011, foi 5,5% mais baixa. Nos seis primeiros meses deste ano, recuou 3,8% e, no período de 12 meses terminado em junho, também perdeu 2,3%.

O primeiro semestre foi desfavorável para todos os grandes setores industriais: no setor de bens de capital, a produção encolheu 12,5%; no de bens duráveis, -9,4%; no de bens intermediários, -2,5%; e no de bens semi e não duráveis, -0,3%.

As quedas de bens de capital sofrem forte influência da queda de produção de veículos pesados da cadeia da indústria automobilística. Ainda assim, a situação da indústria brasileira como um todo é mais fraca atualmente do que era percebido no começo de 2012.

Em termos mais desagregados, os segmentos com resultados piores no primeiro semestre do ano foram, entre outros: veículos automotores (-18,0%, sobretudo caminhões e automóveis), material elétrico e equipamentos de comunicação (-17,1%, com destaque para as quedas em telefones celulares e aparelhos de comunicação), máquinas para escritório e equipamentos de informática (-11,8%, sobretudo monitores para computadores).

A produção do setor de bens intermediários – o de maior peso dentro da indústria e que serve de termômetro para as compras intra-indústria – continuou negativa em junho (-0,9%) e com tendência de retração.

A CNI acredita que o cenário ruim mantém-se no segundo semestre, afirmando que os estoques estão muito elevados e o mercado não reage. Prevê que a indústria não vai crescer mais do que 1% em 2012.

Os 0,2% de junho sobre maio não expressa um crescimento disseminado pelos setores industriais, visto que nem metade das atividades pesquisadas pelo IBGE registrou expansão. O resultado de junho lança dúvidas sobre um eventual comportamento positivo em julho, e acentua incertezas em relação ao nível e velocidade da retomada da indústria, no segundo semestre, conforme análise do IEDI.