



---

Um breve resumo

**Clara de Almeida**  
**2016**

# Índice de Conteúdos

<b>Tema</b>	<b>Página</b>
1. O Marketing	2
1.1 Como aplicar o conceito de Marketing	3
1.2. O conceito de Mercado	5
1.3 A Segmentação de mercado	12
2. O Marketing mix: A Oferta da Empresa	15
2.1 O Produto	15
2.2 Marketing de Serviços	27
2.3 A Comunicação	34
2.4 A Distribuição: Como colocar os produtos no mercado	41
2.5 O Preço	48
2.6 Estratégias combinadas de lançamento de produtos	52
3. O Planeamento de Marketing	53
3.1 Metodologia de elaboração de um Plano de Marketing	54
4. A Organização de Marketing	61

## 1. O Marketing

A natureza humana é criativa e ao longo da História tem manifestado a sua criatividade de formas muito variadas. Uma delas é a sua canalização para actividades destinadas à produção de algo que possa satisfazer necessidades de um grupo social, proporcionando contrapartidas de vária ordem (financeiras, de reconhecimento social ou de auto-realização, por exemplo) ao empreendedor dessa actividade.

Na História recente, a Revolução Industrial provocou uma mudança radical no mundo empresarial, levando à criação de grandes empresas industriais, com sofisticados métodos produtivos e de organização do trabalho. Deste modo, as empresas criadas pela Revolução industrial preocupavam-se em produzir rápida e eficientemente, dado que existiam mercados imensos para satisfazer e os novos produtos que as tecnologias permitiam que se produzissem, como automóveis, electrodomésticos, mobiliário, roupa ou acessórios de moda, tinham clientes ávidos de adquiri-los. Assistiu-se então a uma tremenda abertura de mercados, constituindo a industrialização uma premissa essencial de riqueza social e desenvolvimento económico.

Simultaneamente, foram surgindo muitas soluções novas na área dos Serviços, como Bancos, Seguradoras e serviços de apoio à indústria.

Assim se expandiram os mercados e a actividade empresarial na primeira metade do século XX, tendo as empresas o foco na actividade produtiva e na logística da distribuição. Esta foi a chamada época da **Produção em massa**.

Porém, se no início da era industrial o escoamento da produção era fácil, tudo ficou mais difícil quando os mercados começaram a ficar saturados. Os *stocks* acumularam-se e as muitas dificuldades na venda provocaram o surgimento de agressivas técnicas de vendas, formando vendedores habilidosos que tentavam conseguir o escoamento da oferta perante a resistência de uma procura já desejosa de novas soluções e farta das pressões da publicidade. Esta foi a fase do foco na **Venda**, coadjuvada pelas técnicas de Comunicação, essencialmente Publicidade, e promocionais.

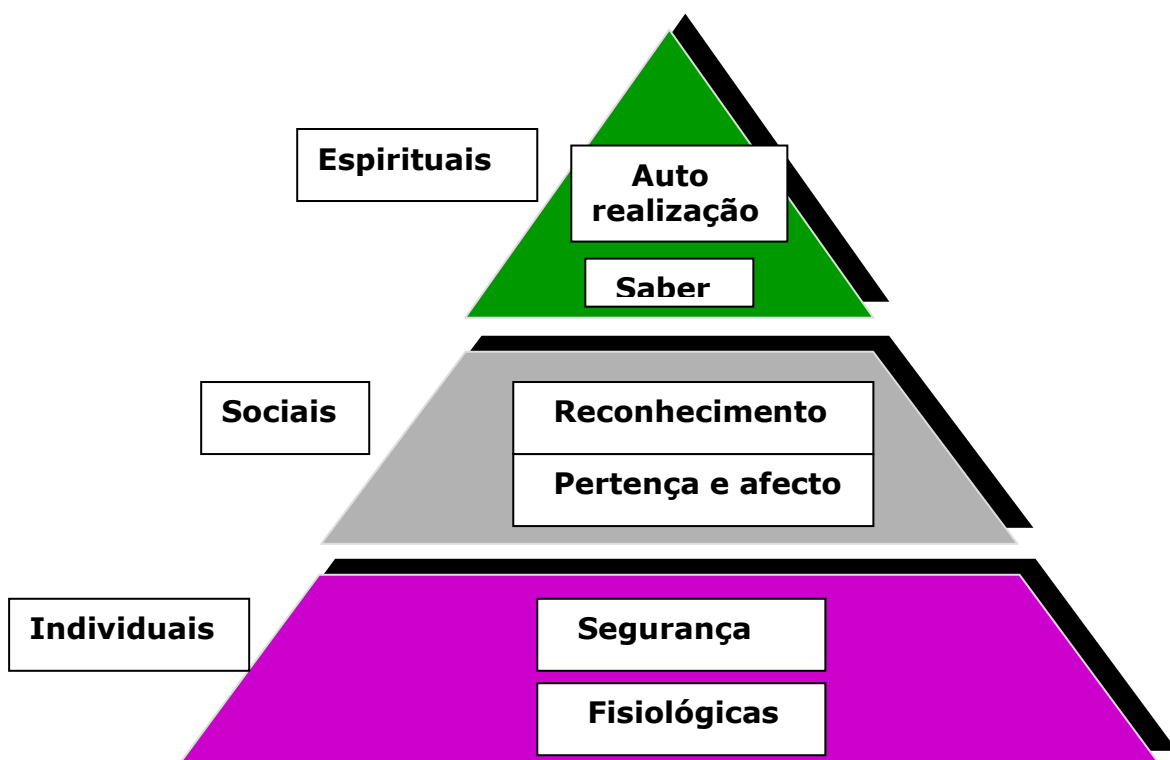
Gradualmente, as empresas foram tomando consciência de que se tornava necessário inverter a abordagem à actividade produtiva: ou seja, investigar as necessidades do mercado para produzir de acordo com as informações encontradas, ao invés de produzir aquilo que era possível produzir eficiente e rapidamente e tentar depois vender com persuasão, "esmagando" habilmente as objecções do cliente.

Desta mudança de paradigma nasceu o **Marketing**, o qual marca a actividade empresarial na segunda metade do século XX.

## 1.1 Como aplicar o conceito de Marketing

O Marketing encontra a justificação para a sua existência na grande diversidade de necessidades e desejos do ser humano.

Uma necessidade nasce de um sentimento de carência: as pessoas têm fome ou sede e precisam de comer ou beber, têm frio e necessitam de roupa para se cobrirem, têm vontade de saber e precisam de livros e escolas. O estudo das necessidades é bastante complexo, pois elas variam consoante as pessoas e os seus níveis culturais, os países, as épocas, etc. Uma abordagem interessante relativamente à análise das necessidades foi feita pelo psicólogo norte-americano Abraham Maslow<sup>1</sup>, que as dividiu em 3 grandes níveis: Individuais, Sociais e Espirituais.



A representação em pirâmide pretende significar que à medida que as necessidades se vão sofisticando, menos pessoas as possuem. Assim, num primeiro patamar temos as necessidades Individuais, que praticamente todos possuem e que são as fisiológicas (fome, sede, frio, calor, etc) e as de segurança. O segundo patamar refere-se às necessidades de integração num grupo social; o sentimento de pertença ao grupo e as trocas afectivas com outros elementos do grupo representam um primeiro nível, encontrando-se num segundo nível as de reconhecimento pelo grupo do papel e valor individuais. Finalmente, no

<sup>1</sup> Viveu de 1908 a 1970.

terceiro patamar encontram-se as necessidades de conhecimento e saber, bem como as de auto-realização individual.

As necessidades humanas estão em constante evolução, pois a tecnologia permite-nos hoje soluções antes consideradas utópicas. Assim, as necessidades de comunicação, por exemplo, venderam telégrafos no passado e telemóveis no presente. As necessidades vão-se deste modo transformando, criando impulso para a investigação tecnológica e simultaneamente evoluindo com ela.

A consciência de que existem necessidades por satisfazer, combinada com a convicção de que é possível dar-lhes uma resposta, tem sido desde sempre a grande motivação para as actividades empresariais.

Deste modo, o **Marketing** pode ser definido da seguinte maneira:

**Processo económico e social que se destina a satisfazer as necessidades de um grupo social (Procura) através de actividades de produção e troca de produtos (Oferta).**

- **Processo económico e social**

O Marketing é uma forma de organização humana que se aplica às actividades económicas, tendo um objectivo social de satisfação de necessidades. Assim, designa-se por Oferta, o que é disponibilizado para aquisição.

- **Necessidades de um grupo social**

Este é o centro da filosofia de Marketing, pois o Marketing surgiu como resultado de uma mudança de paradigma – da produção em massa evoluiu-se para uma consciencialização de que a actividade empresarial deverá sempre partir de uma análise das necessidades dos potenciais clientes e não de necessidades de eficiência interna. Assim, um produto não é um fim, mas sim o meio através do qual se satisfazem necessidades de um conjunto de pessoas, que constituem a Procura.

- **Actividades de produção e troca de produtos**

Qualquer actividade empresarial se destina à produção de um bem (roupa, habitação, produtos alimentares, electrodomésticos, etc) ou um serviço (restauração, actividade bancária e seguradora, transporte, cuidados médicos, etc) ou ainda uma ideia (igrejas, associações políticas ou filosóficas, etc). Tudo o que for produzido, é trocado por uma contrapartida, sendo o dinheiro a mais usual.

Deste modo, o Marketing é o conjunto de actividades que proporciona a adequada interacção entre a Oferta e a Procura.

No século XX, o final dos anos 60 e princípios dos anos 70 foram marcados por uma grande contestação à "**sociedade de consumo**",

que simbolizava a aplicação da filosofia da “**produção em massa**”, ou seja, produção eficiente, padronizada e em grandes quantidades, seguida de grande pressão na venda e na publicidade, a fim de escoar a produção. Essa visão criou aquilo a que é habitual chamar-se “miopia”, pois as empresas olhavam essencialmente para si próprias e para os seus produtos, não tendo a efectiva visão do cliente e das suas conveniências.

Contudo, a partir dos anos 60/70, a mudança de paradigma acentuou-se, surgindo a consciência plena de que são as necessidades humanas que justificam a actividade empresarial.

Assim, pode ver-se esquematicamente a diferença entre estes dois paradigmas:

### **Conceito de Produção/Venda**

Ponto de partida Fábrica	Foco Os Produtos	Meios Venda e promoção	Fim Lucro pelo volume de vendas
-----------------------------	---------------------	---------------------------	------------------------------------

### **Conceito de Marketing**

Ponto de partida Mercado	Foco Necessidades dos clientes	Meios Marketing integrado	Fim Lucros pela satisfação dos clientes
-----------------------------	-----------------------------------	------------------------------	--

#### **1.2. O conceito de Mercado**

O conceito de Marketing assenta no pressuposto de que a actividade humana se desenvolve com base em processos de troca. A “arena” onde se desenrolam os processos de troca costuma ser designada por Mercado. Assim, podemos definir mercado como

**O espaço geográfico e cultural onde se encontram os produtores e os seus públicos alvo, bem como outras entidades que directa ou indirectamente estão ligadas à actividade empresarial.**

#### **Mercado real e Mercado potencial**

O mercado **real** é medido pelo volume efectivo de vendas de um produto ou conjunto de produtos num determinado período de referência.

O mercado **potencial** é uma estimativa do volume máximo que as vendas de um produto ou conjunto de produtos poderiam alcançar num

determinado horizonte temporal e dentro de um conjunto específico de condições.

### **Mercado aberto e Mercado fechado**

Em termos das posições concorrenciais, fala-se de mercados abertos ou fechados. Um mercado **aberto** é aquele onde as posições dos concorrentes não estão consolidadas e o qual, como consequência, não está estruturado. Os mercados dos detergentes ou dos frigoríficos, por exemplo, já são **fechados**, pois estão fortemente estruturados e por isso a entrada é difícil, devido à existência de várias barreiras à entrada no mercado, de ordem financeira, comercial ou tecnológica.

Mercados pouco estruturados são normalmente caracterizados pela existência de concorrentes que se comportam de forma semelhante. Em Portugal, antes do aparecimento da FNAC, o mercado das livrarias estava nestas condições. Nestes mercados existem muito mais oportunidades de entrada, permitindo por exemplo uma especialização dos concorrentes em áreas específicas ou o surgimento de soluções integradas como é o caso da FNAC.

### **Mercado fragmentado e Mercado concentrado**

Também se costuma perspectivar os mercados classificando-os em fragmentado ou concentrado.

Um mercado é **concentrado** quando está largamente dominado por um número reduzido de empresas ou marcas, podendo ser no limite apenas uma, como é o caso dos monopólios. Um mercado é **fragmentado** quando é partilhado por diversas empresas ou marcas, tendo cada uma delas uma parcela diminuta; se existirem líderes, terão uma quota absoluta bastante reduzida. Estão nesta situação os mercados dos automóveis ou dos produtos farmacêuticos em geral.

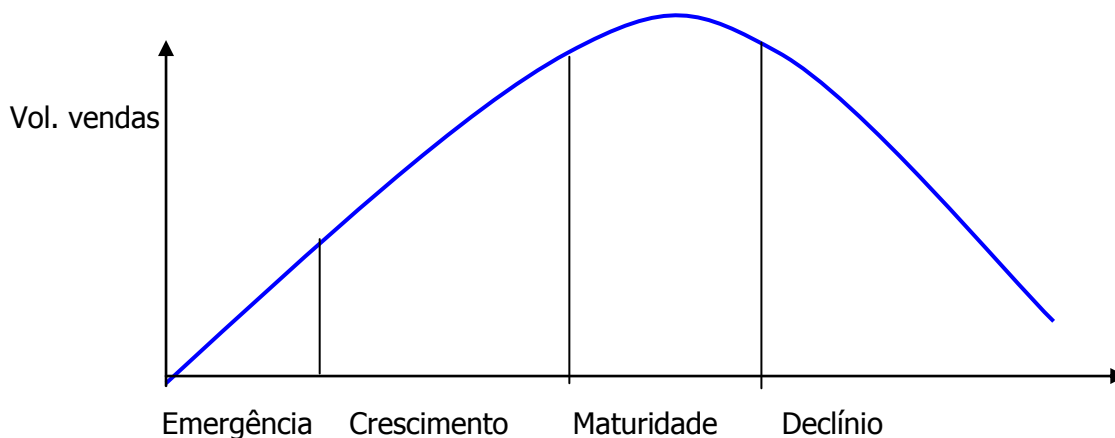
## **1.2.1 A evolução dos mercados**

### **1.2.1.1 O ciclo de vida dos mercados**

Os mercados não são estáticos, como tudo na vida; eles evoluem ao longo do tempo e por isso se fala do conceito de **ciclo de vida do mercado**.

É muito importante conhecer a fase do ciclo de vida em se encontra o mercado onde actuamos, pois as estratégias e políticas são diferentes em cada fase do ciclo de vida.

**O ciclo de vida de um mercado representa a sua evolução ao longo de um período de tempo e compreende 4 fases: emergência, crescimento, maturidade e declínio.**



*Representação gráfica de um ciclo de vida típico*

A fase de **emergência** caracteriza-se pelo aparecimento de novas competências ou oportunidades que permitem o surgimento de empresas ou a entrada em novos negócios de empresas já existentes. Aquelas que mais rapidamente conseguirem dominar essas competências e aproveitarem as oportunidades, adquirirão vantagens competitivas sobre os seus concorrentes. Surgem assim novos produtos e novas respostas a necessidades. Actualmente têm-se desenvolvido novas tendências em várias áreas, como no mercado do *fitness*, da restauração ou das viagens. Nesta fase torna-se necessário realizar investimentos e por isso a rentabilidade não costuma ser muito elevada, começando a aumentar na fase de **crescimento**, a qual é caracterizada por uma taxa de expansão mais elevada, fazendo aumentar a atractividade do negócio, chamando assim mais concorrentes. O factor chave de sucesso nesta fase é dotar-se de meios que permitam que a empresa cresça mais rapidamente do que os seus concorrentes.

A fase de **maturidade** é caracterizada por uma estabilização dos factores de evolução do jogo concorrencial. A fidelização dos clientes, a estabilidade das tecnologias e a fraca atractividade para novos concorrentes, concorrem para fixar as posições no mercado e estruturá-lo. Nesta fase é normal o desaparecimento de empresas, bem como fusões e aquisições entre os concorrentes, o que é visível na indústria farmacêutica, nas tecnologias de informação ou nos fabricantes de automóveis. O factor chave de sucesso nesta fase reside na adopção de uma estrutura que permita o melhoramento da produtividade e a redução de custos, pois as margens têm tendência a diminuir.



A fase de **declínio** é acompanhada por uma modificação progressiva da estrutura da concorrência, na linha de evolução anunciada na fase de maturidade. Os principais concorrentes que se mantêm, repartem entre si o mercado, cujo volume vai decrescendo a um ritmo mais ou menos acelerado. É normal darem-se reestruturações nas empresas e, se as barreiras à saída não são muito elevadas, os concorrentes poderão ir desaparecendo. O factor chave de sucesso nesta fase é a redução de custos. O mercado do tabaco é normalmente apresentado como estando em declínio.

### **1.2.1.2 Factores de evolução dos mercados**

Todos os mercados evoluem no tempo, sob o efeito de factores variados:

#### **Factores de evolução a curto/médio prazos:**

- **Conjuntura económica, política e social**

As variações conjunturais reflectem-se nas decisões de consumo, quer por parte das pessoas individualmente, quer por parte das empresas.

- **Variações sazonais**

O consumo de muitos produtos varia ao longo do ano - a venda de chocolates aumenta no Inverno e o consumo de gelados sofre significativo acréscimo no Verão. Existe assim uma certa fragilidade destes mercados, pois um Verão chuvoso e pouco quente pode provocar uma quebra nas vendas de gelados, apenas recuperável num próximo Verão quente.

#### **Factores de evolução a longo prazo:**

- **O tempo**

Muitos mercados evoluem naturalmente ao longo do tempo, à medida que o consumo desses produtos se vai expandindo e entrando nos hábitos das pessoas, como por exemplo o dos telemóveis.

- **Efeito de substituição de produtos**

A substituição de muitos produtos por novos – com desaparecimento ou não dos antigos – provoca alterações qualitativas e quantitativas nos mercados. Por exemplo, o desaparecimento dos candeeiros de petróleo deu lugar à criação de um espantoso mercado da iluminação eléctrica e o surgimento das máquinas de barbear eléctricas permitiu, não só a criação desse mesmo mercado, mas também a expansão do próprio mercado concorrente – o das lâminas de barbear.

- **A inovação tecnológica como geradora de novos mercados**

As Empresas procuram actualmente na tecnologia grandes fontes de inspiração para novos produtos e também para a criação de vantagens

competitivas. Muitos mercados novos têm sido gerados por esta via, como o dos DVD.

- **Grau de concorrência**

O aparecimento de novos concorrentes no mercado leva à dinâmica de desenvolvimento desses mercados, como tem sido o da grande distribuição em Portugal (hipermercados, cash & carry's, grandes grossistas).

- **Mercados condicionados**

Existem mercados que estão condicionados pelo desenvolvimento de outros, como foi o caso do mercado da TV por cabo, o qual estava condicionado pelo mercado dos televisores.

- **Envolventes política, económica, cultural, demográfica, tecnológica e social**

De uma forma geral, os mercados são influenciados pelas condições gerais envolventes, o que, aliás é de fácil constatação quando apreciamos as cotações nas Bolsas de Valores, altamente sensíveis a acontecimentos externos da mais variada ordem.

As alterações demográficas no mundo têm criado grupos que receberam designações próprias nos mercados, como "Geração X", "Millenials" ou a actual "Geração Z".

Estes factores de evolução podem ser objecto de algum controlo e influência por parte dos agentes económicos, pois as empresas são forças activas e actuantes nos seus mercados.

### 1.2.1.3 As Forças de mercado

Nos processos de troca que ocorrem nos mercados existem vários intervenientes, os quais constituem o chamado **mercado do negócio**.

Assim, para cada actividade, as principais forças em jogo, que de algum modo constituem uma cadeia de valor são:

- os **fornecedores** de matérias primas, equipamentos, etc;
- os produtores **concorrentes directos ou semi directos**, ou seja, todas as empresas que produzem o mesmo tipo de produto e satisfazem por isso as mesmas necessidades.
- os **intermediários**, que constituem os canais que possibilitam a chegada dos produtos ao cliente final
- os **clientes**, sejam individuais ou empresariais



Para compreender uma actividade é necessário identificar as forças em jogo e entender as suas formas de relacionamento.

Outras forças têm influência no mercado, enquadrando o mercado do negócio, tais como:

- os **concorrentes indirectos**, ou seja, todos os concorrentes que fornecem soluções alternativas, embora de carácter diferente. Por exemplo, um fabricante de automóveis, tendo como concorrentes directos os outros fabricantes de automóveis e semi directos os vendedores de carros usados, defronta-se com uma concorrência indirecta constituída por todas as outras formas de transporte;
- os **governos**, sejam os do próprio país ou outras entidades supranacionais como por exemplo a Comunidade Europeia e a sua legislação;
- os **meios de comunicação**, designados frequentemente por **media**, os quais constituem uma poderosa influência nas as decisões de compra;
- **grupos de pressão**, como por exemplo sindicatos ou associações sectoriais, grupos ecologistas e outros.
- **públicos** de vários tipos, como por exemplo as todas poderosas instituições financeiras ou o chamado "público em geral", que representa uma opinião pública generalizada sobre actividades ou produtos.

Alargando ainda mais o conceito de mercado, poderemos ainda falar de forças **políticas, sociais, demográficas, culturais e tecnológicas**, as quais enquadram os negócios de forma macro delineando as grandes tendências mundiais e que por isso normalmente é designado como **macroambiente**.

#### **1.2.1.4 Estudos de mercado**

Os estudos de mercado destinam-se a recolher informações pertinentes e relevantes para a tomada de decisões de marketing.

De uma forma geral, as empresas vão recolhendo informação do exterior através da sua actuação no negócio por meio de variadas fontes de informação. A organização de toda esta informação costuma dar-se a designação de **Sistema de Informação de Marketing**.

Existem **fontes abertas**, acessíveis a todos, e **fontes fechadas** (situação designada por "**Marketing Intelligence**" e praticada por grandes grupos a nível mundial).

Podemos também falar de fontes internas e fontes externas.

### **Fontes Internas:**

- Força de vendas
- Pessoal ingressando nos quadros e vindo de outras empresas
- Dados internos sobre o negócio

### **Fontes externas:**

- Meios de comunicação em geral
- Congressos, Exposições, Feiras, Conferências e Seminários
- Organizações profissionais ou sectoriais
- Bases de dados e redes de comunicação (Internet e redes especiais)
- Publicações especializadas (de organismos públicos, associações profissionais, etc)
- Sondagens de mercado

É fundamental que as actividades sejam geridas com base em informação fiável e organizada; manter-se informado do que se passa dentro da empresa e à sua volta não é apenas uma necessidade das grandes empresas. O Marketing é a antítese da gestão virada para o seu próprio umbigo, pressupondo a existência de uma grande abertura para o exterior.

Deste modo, à medida que a sua actividade vai decorrendo, as empresas deverão sistematizar e organizar a informação que vai sendo recolhida do exterior e a que resulta do seu próprio negócio.

Existem empresas especializadas em recolha de informação ao mercado, que a disponibilizam já organizada e sistematizada.

Em situações específicas, existem também empresas especializadas em sondagens ao mercado, através de inquéritos por correio (convencional ou electrónico), por telefone, *on line*, contactos pessoais ou ainda por observação.

Existe actualmente uma capacidade computacional que permite fácil e rapidamente um tratamento dos dados recolhidos em inquéritos efectuados.

A esmagadora maioria destes estudos e sondagens tem por base na técnica de **amostragem**, ou seja, apenas uma parte do mercado é estudada e não a sua totalidade, sendo os resultados posteriormente extrapolados para o universo em estudo. O segredo da real eficácia deste método reside na correcta identificação do perfil dos inquiridos e na formulação das questões a colocar-lhes, para que o estudo forneça resultados não enviesados, ou seja, fiáveis.

### **1.3 A Segmentação de mercado**

Qualquer empresa que decida actuar num mercado tem certamente a percepção que precisa definir qual o perfil de cliente que pretende servir, para que possa assim identificar as suas necessidades e decidir de que forma as satisfará.

Surge assim um enorme número de critérios de escolha de clientes tipo, os quais podem combinar-se entre si, proporcionando um caleidoscópico de perspectivas diferentes do mercado dos clientes potenciais.

A este trabalho chama-se **Segmentação de mercado**.

**Segmentar um mercado consiste em dividi-lo em distintos subconjuntos de clientes, podendo cada um desses subconjuntos, homogéneo no seu interior, ser escolhido como um alvo de mercado específico.**

Este é um conceito muito poderoso, pois a visão segmentada do mercado abre uma imensidade de oportunidades de negócio, já que permite a identificação de conjuntos de clientes com necessidades específicas.

#### **1.3.1 Critérios de segmentação**

Os critérios de segmentação representam as formas possíveis de olhar para os clientes. Alguns critérios de segmentação estão já bastante trabalhados, embora novos critérios têm vindo a surgir à medida que os olhares atentos dos gestores de marketing analisam os mercados.

Existem três grandes critérios, que podem ser usados separadamente ou em conjunto, e que se baseiam nas características gerais dos Consumidores:

##### **- Geográficos**

O mercado é dividido em unidades territoriais (países, regiões, cidades, bairros, etc.) Ainda em termos geográficos, é possível fazer segmentação por zonas climáticas, proximidade ou afastamento do mar, tipo de relevo, zonas urbanas ou rurais, etc. Mesmo as grandes empresas que actuam no mercado global praticam alguma segmentação deste tipo, pois encontram situações em que é necessário realizar adaptações aos seus produtos.

##### **- Sócio-Demográficos**

Este tipo de segmentação consiste em decompor o mercado com base em critérios de idade, género, dimensão da família, tipo de casa, rendimento, nível de estudos, profissão, nacionalidade, religião, etc.

Esta segmentação tem sido fonte de muitas oportunidades de negócio, como por exemplo o turismo sénior.

### - **Psicográficos**

Este critério tem a ver com a classe social, o estilo de vida e a personalidade. As grandes mudanças no estilo de vida das populações têm dado origem à criação de novas ofertas, como o mercado do *fitness*.

Existem outros critérios de segmentação que se baseiam no comportamento do consumidor perante o produto. Encontramos 4 critérios principais:

#### - **Ocasião de Compra**

Como exemplo, tomemos a distinção entre as chamadas viagens de trabalho e viagens de lazer, pois o comportamento do consumidor é obviamente diferente; quando se viaja em trabalho privilegia-se nas escolhas de hotel a proximidade do local de trabalho e em muitos casos a imagem que a estadia em determinado hotel proporciona, mas ao viajar em lazer o preço irá certamente ditar a escolha. Isto levou não apenas ao surgimento de especialização das agências de viagem, mas também à criação de pacotes de viagem específicos.

#### - **Benefícios procurados**

Para um mesmo produto as motivações de compra dos consumidores poderão apresentar muitas diferenças; por exemplo na compra de um dentífrico, os benefícios procurados poderão ser o tratamento do tártaro, a branquura, o sabor, um preço baixo, etc. Estas diferentes motivações deram lugar à criação de produtos especificamente destinados ao grupo que apresenta cada uma destas preocupações e à combinação de algumas delas.

#### - **Utilização**

O volume de utilização/compra pode ser um critério que dê origem à identificação de grupos de clientes específicos; é muito normal, sobretudo nos negócios entre empresas, que os clientes com maior volume de compras beneficiem de condições especiais. Igualmente se tornou muito comum o "prémio de fidelidade" para consumidores individuais, incluindo a emissão de "cartões de fidelidade", na maioria personalizados.

#### - **Atitudes**

Relativamente a um produto existem sempre atitudes diferentes por parte dos potenciais consumidores; assim, existem aqueles que desconhecem o produto, outros que estão bem informados mas a quem o produto não interessa, os que estão bem informados e a quem o produto interessa, aqueles que estão desejosos de o adquirir ou ainda aqueles que têm intenção de o adquirir oportunamente.

Cada uma destas atitudes poderá dar origem a programas de marketing específicos.

### **1.3.2 A escolha de segmentos alvo**

Sempre que se segmenta o mercado, as empresas são confrontadas com a necessidade de avaliar os diferentes segmentos identificados como possíveis.

Os principais factores de avaliação são:

- **Mensurabilidade do segmento**

Um segmento de mercado cuja dimensão seja impossível ou dificilmente mensurável não é aconselhável como escolha para segmento alvo, pois as estimativas de venda que possam fazer-se não são fiáveis.

- **Substancialidade do segmento**

Esta característica diz respeito ao poder de compra que o segmento alvo potencialmente terá; apenas vale a pena considerar um segmento de mercado como alvo de um programa de marketing se ele possuir conteúdo em termos de resposta económica, seja no momento actual ou no futuro.

- **Diferenciabilidade do segmento**

Só interessa trabalhar um segmento alvo que tenha resposta específica a um programa de marketing, mostrando assim que tem identidade própria.

- **Atingibilidade do segmento**

Esta condição significa que só interessa trabalhar um segmento se for possível chegar até ele em termos de comunicação e de venda.

- **Accionabilidade do segmento**

Finalmente, interessa perceber se o segmento poderá estar interessado na oferta ou se estará desatento ou desinteressado; nessa situação, será necessário avaliar se o investimento a fazer para accioná-lo terá ou não retorno em resultados financeiros.

A partir da análise destes aspectos, a empresa irá tomar a decisão sobre os segmentos de mercado onde a sua acção irá incidir, sendo muito comum encontrar-se uma empresa servindo em simultâneo vários clientes alvo.

**Mercado (ou segmento) alvo é qualquer segmento de mercado identificado como objectivo específico de um programa de marketing.**

**A partir da identificação dos segmentos considerados como alvo, será elaborada a Oferta da Empresa (Marketing mix).**

## 2. O Marketing mix: A Oferta da Empresa

A **Oferta** da empresa constitui a sua resposta à satisfação das necessidades da **Procura**. Uma designação comum para a Oferta é a de Marketing mix.

**O Marketing mix é constituído por 4 variáveis:  
Produto, Comunicação, Distribuição e Preço.**

Dado que a origem deste conceito se encontra nos Estados Unidos, ao Marketing mix é frequente dar a designação de 4 P's, com base na língua inglesa de *Product, Price, Place e Promotion*.

### 2.1 O Produto

**Produto é tudo aquilo que possa ser oferecido ao mercado para aquisição, utilização ou consumo e que satisfaça uma necessidade ou um desejo.**

Quando se fala de Produto, é costume distinguir entre **Bens** e **Serviços**. Um **Bem** é um tipo de produto tangível, do qual é possível constituírem-se *stocks* e cuja existência física antecede a sua aquisição pelo cliente. Um **Serviço** não possui tangibilidade e por isso não é possível constituir *stocks* nem experimentá-lo antes da aquisição; a sua existência real pressupõe a intervenção directa do cliente.

A produção de produtos tangíveis (bens) está relacionada com a indústria e com a agricultura; estes dois sectores de actividade, normalmente chamados respectivamente Secundário e Primário, constituem o suporte físico de muitos serviços, como por exemplo o comércio. O comércio, restauração incluída, é tipicamente uma área de serviços e juntamente com as instituições financeiras, os Seguros e os Transportes constituem a maior fatia desta área de actividade, normalmente designada como Sector Terciário.

Todavia, um Produto em Marketing pode também ser um **evento**, como um espectáculo, uma **pessoa**, como um artista ou um político, um **local**, como por exemplo um destino de férias, uma **organização** de qualquer tipo, uma **ideia**, de tipo filosófico ou religioso ou uma combinação destes conceitos.



### 2.1.1 Como se define um produto

A base para a definição de um Produto, seja de que tipo for, é aquilo a que se chama o **Conceito de Produto**. No Conceito é necessário que estejam explícitos três vectores:

**Características Técnicas**  
**Benefícios para o segmento alvo**  
**Posicionamento no mercado**

#### - Características Técnicas

Elas têm a ver com a definição objectiva do produto e para que ele esteja bem definido é necessário que as suas principais características estejam bem explicitadas, a fim de que se perceba de que tipo de produto se trata.

Todavia, é necessário ter em atenção que na perspectiva de Marketing, muitas apenas serão importantes a nível interno e não para o cliente.

Se tomarmos como exemplo um automóvel, na descrição técnica de um determinado modelo poderão estar incluídas características como cilindrada, nº de lugares, nº de portas, sistema de travões, tipo de combustível, velocidade de ponta, consumo médio, tipo de faróis, etc.

Destas características, nem todas terão a mesma importância para os clientes, pois alguns colocarão em primeiro lugar o consumo ou o tipo de combustível, outros a cilindrada e a velocidade de ponta, etc.

Assim, a listagem completa das características técnicas seria inútil em termos de Marketing, pois não são valorizadas da mesma forma e intensidade por todos os segmentos de mercado.

Assim nos aproximamos do segundo vector de definição de um produto:

#### - Benefícios para o segmento alvo

A utilidade de um Produto é medida pelos benefícios que estão associados às suas características técnicas, pelo que um conceito de Produto não fica completo se o(s) segmento(s) alvo(s) não estiver(em) devidamente identificado(s).

Na verdade, o cliente compra realmente o **benefício** ou **conjunto de benefícios** que associa ao produto e às suas características. Por exemplo, o sistema de travões ABS é uma característica técnica a qual é relevante pela segurança que lhe está associada.

Deste modo, um **bom produto** é aquele que proporciona a quem o adquire os benefícios que correspondem à satisfação das suas necessidades.

Daqui decorre uma noção extremamente importante em Marketing, que é a de **Valor** e que pode definir-se, do ponto de vista do cliente, como a

sua apreciação relativamente à comparação entre aquilo que deseja ou necessita e o que lhe é disponibilizado.

Assim, as Empresas, ao apresentarem a sua Oferta ao mercado, deverão dar ênfase à sua **Proposta de Valor**, que resume os benefícios que pretendem disponibilizar aos seus clientes alvo; só dessa forma um conceito de produto fica correctamente definido no que respeita a este segundo vector.

Como exemplos de propostas de valor, pode apontar-se o IKEA, que proporciona design a preço baixo, a Easyjet que disponibiliza voos de baixo preço com racionalização e simplificação de procedimentos e a Emirates que oferece uma vasta rede de destinos, conforto e entretenimento a bordo, gastronomia inspirada regionalmente e serviço global de apoio aos clientes.

#### **- Posicionamento no mercado**

O **Posicionamento** é o terceiro vector que completa a definição de um produto e pode ser descrito como sendo o conjunto dos elementos distintivos da imagem de um produto, marca ou empresa em comparação com os concorrentes, constituindo um conceito chave no que diz respeito à posição face à concorrência.

A **Imagem** é o retrato que os clientes fazem de um produto, ou seja, é o conjunto de conhecimentos e evocações que lhes são associadas por um ou vários segmentos de mercado ou outros públicos.

A título exemplificativo, pode pensar-se que a imagem dos automóveis alemães é de segurança e fiabilidade, imagem essa que está associada à imagem genérica dos produtos alemães.

As empresas trabalham a imagem dos seus produtos através das características do produto, nas quais poderá estar incluída a embalagem quando aplicável, bem como através do preço que praticam, das suas campanhas de comunicação e dos pontos de venda que escolhem.

É através do posicionamento que as empresas projectam a sua imagem no mercado e por isso este trabalho é de grande importância. As Empresas deverão decidir qual o posicionamento que desejam ter no mercado, pois se não o fizerem, correm o risco de que os concorrentes as empurrem para um lugar não desejado ou que os clientes as coloquem onde lhes pareça ser o lugar mais adequado.

Pode definir-se o Posicionamento como o lugar claro e distinto que um produto, marca ou empresa ocupa no mercado em relação aos seus concorrentes e que será transmitido aos clientes através das variáveis do marketing mix.

Ele compreende dois aspectos:

- **A identificação (universo de referência onde o produto se enquadra)**
- **As características distintivas do produto (aquilo que o distingue dos outros produtos do mesmo tipo)**

Relativamente ao primeiro aspecto, é fundamental que seja perceptível na mente do segmento alvo qual o tipo de produto de que se trata, ou seja, a categoria na qual se pretende que o produto se enquadre no mercado, para que assim possam existir referências na mente do cliente. Quanto às características distintivas do produto, elas têm a designação de **atributos**, sendo a escolha dos principais um trabalho de grande responsabilidade para um gestor de marketing. Os atributos constituem a base das propostas de valor dos produtos e vão servir de referência para os clientes compararem as várias propostas de valor dos produtos que concorrem no mercado. Não é recomendável escolher um número elevado de atributos, pois isso poderá ser confuso para os clientes e difícil de comunicar; o máximo recomendado é de três.

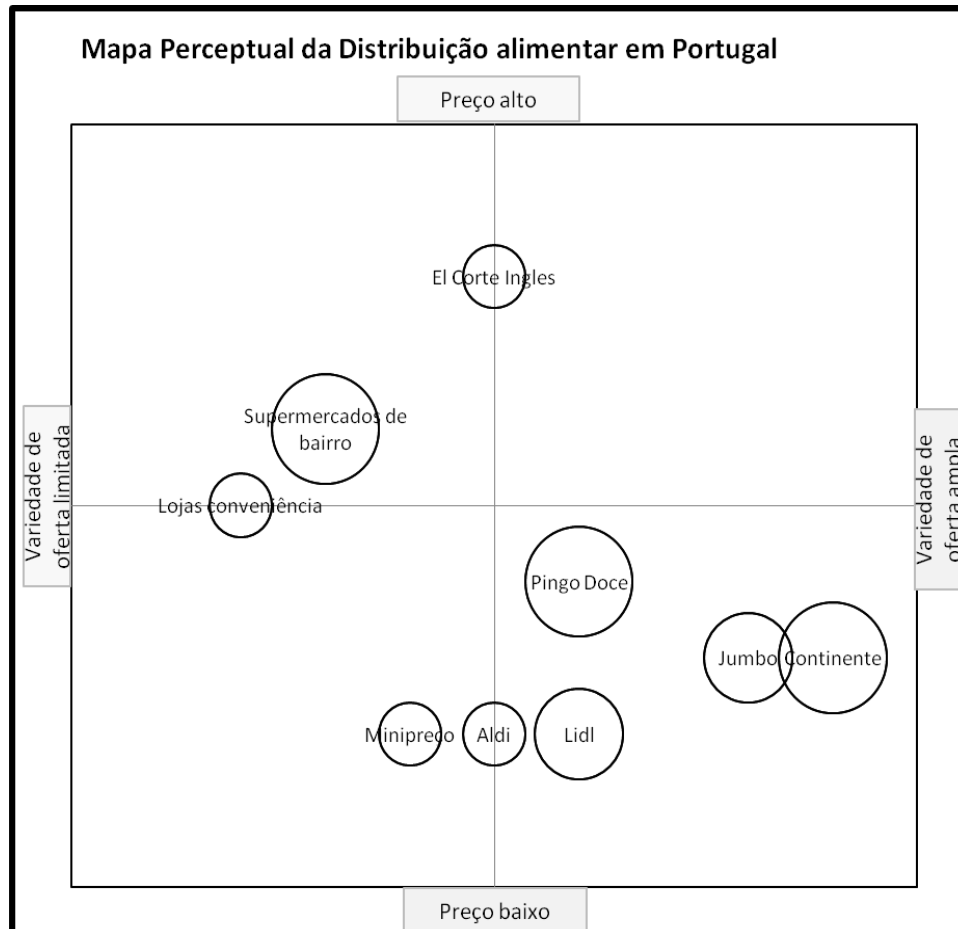
É a partir dos atributos que podem fazer-se comparações entre os vários concorrentes no mercado, criando mapas perceptuais que permitem comparar vários concorrentes no mesmo referencial. Para criar esse mapa é recomendável trabalhar numa base bidimensional, por ser de mais fácil visualização, pelo que teremos de escolher 2 atributos para cada mapa.

Vejamus como exemplo a distribuição alimentar em Portugal, considerando vários concorrentes que são referenciados com base nos atributos **preço** e **variedade de oferta**. Cada concorrente deverá ser classificado de acordo com a sua posição no mercado em relação a cada atributo, sendo apresentados como extremos relativamente ao atributo preço, alto e baixo e à variedade de oferta, limitada e ampla.

É também possível exprimir a participação no mercado de cada concorrente, sendo a dimensão do círculo que os representa proporcional à sua quota de mercado. Assim se constrói um mapa perceptual, que apresenta os posicionamentos relativos dos principais concorrentes. Existem aplicações de computador muito simples de utilizar que permitem construir muito rápida e facilmente um mapa perceptual.

Quando se desenha um mapa como este, obviamente deveremos basear-nos em dados fidedignos, o que não acontece no exemplo aqui apresentado, pois trata-se apenas de um retrato exemplificativo.

Poderíamos assim obter um mapa perceptual como o seguinte:



Nas decisões de Posicionamento, a empresa tem cinco grandes opções relativamente à concorrência:

- Oferecer **mais por mais**

Este tipo de posicionamento envolve a disponibilização de qualidade superior em relação à concorrência mas praticando um preço mais elevado, a fim de cobrir os custos inerentes ao esforço de qualidade. O prestígio que esta estratégia confere, tem contudo a vulnerabilidade de atrair imitações que manifestem o mesmo nível de qualidade cobrando preços mais baixos.

- Oferecer **o mesmo pelo mesmo**

Esta estratégia pode ser difícil de operacionalizar, pois pode implicar uma tentativa de "desfidelizar" clientes.

- Oferecer **o mesmo por menos**

Esta é uma estratégia de ataque à concorrência que pode resultar muito bem, pois os clientes serão claramente atraídos pela possibilidade de pagar menos por uma qualidade idêntica.

### - Oferecer **menos por muito menos**

Existem sempre oportunidades para este tipo de estratégia, que as primeiras lojas chinesas que apareceram no mercado português claramente disponibilizavam.

### - Oferecer **mais por menos**

Esta será certamente a proposta de valor ganhadora em termos competitivos, se bem que seja difícil de colocar em prática, a não ser que a empresa consiga baixar custos de forma a que não perca dinheiro.

Ainda relativamente à diferenciação, podem apontar-se algumas outras ideias, como as seguintes três formas alternativas de consegui-la:

- Através das qualidades objectivas ou funcionais do produto (por exemplo um modelo de automóvel com menor consumo);
- Por uma adequação especial para certo tipo de utilizadores, como por exemplo "para pessoas de elevada exigência de qualidade".
- Através da associação a características simbólicas como o espírito de aventura ou o desejo de segurança.

Quando um novo produto é lançado no mercado ou uma nova marca surge, a empresa deverá levar em consideração três aspectos em simultâneo, a fim de criar um posicionamento para esse novo produto ou marca:

### - **Expectativas e Necessidades do segmento alvo**

Para que uma característica distintiva seja relevante, é necessário que ela corresponda a uma necessidade efectiva dos clientes potenciais.

### - **Posicionamento dos Concorrentes**

A percepção de um produto pelos segmentos alvo é sempre feita através da comparação com os concorrentes.

### - **Características do Produto**

É conveniente que, com todo o realismo, sejam identificadas as características existentes ou a desenvolver no produto, as quais permitam criar eixos de diferenciação para os produtos.

## **2.1.2. Ciclo de vida dos produtos**

Todos os produtos, seja de que tipo forem, bem como as marcas, possuem sempre um ciclo de vida, que mostra as diferentes fases na sua história comercial, às quais correspondem oportunidades e desafios específicos, no que diz respeito à estratégia e à rentabilidade.

Existem quatro pressupostos básicos que sustentam este conceito:

- Todos os produtos e marcas têm uma vida limitada;

- As vendas de qualquer produto ou marca passam por diferentes estágios de evolução;
- O nível de rentabilidade varia em função de cada fase;
- As estratégias de gestão mais apropriadas são diferentes em cada fase.

Se bem que este conceito se aplique a negócios e marcas, para simplificar ele vai ser referido relativamente a um produto. Assim, as fases do ciclo de vida de um produto são:



- **Lançamento**

Esta fase é normalmente de fraco crescimento, correspondendo à progressiva difusão do produto no mercado. A rentabilidade é baixa dada a necessidade de custos de lançamento.

**Estratégia recomendada: Investir para conquistar notoriedade de mercado e induzir experimentação por parte dos clientes potenciais.**

- **Crescimento**

Se o produto for bem aceite, esta fase é caracterizada por uma penetração rápida no mercado e por um crescimento substancial dos resultados financeiros.

**Estratégia recomendada: Investir para conquistar quota de mercado e melhorar a adaptação do produto às necessidades dos clientes, com a finalidade de garantir a sua fidelização.**

- **Maturidade**

Esta é uma fase de abrandamento das vendas; se a estratégia de marketing foi bem conseguida até então, o produto deverá estar bem aceite pelo mercado. A rentabilidade costuma atingir nesta fase o seu valor máximo, começando a evidenciar sinais de uma baixa à medida que aumentem eventuais despesas de marketing para defesa em relação à concorrência.

**Estratégia recomendada: Praticar uma estratégia de manutenção, investindo eventualmente em novos modelos e versões do produto inicial.**

## - Declínio

A fase de declínio é o período durante o qual as vendas diminuem, bem como os resultados financeiros. Poderá ser demasiado caro manter um produto que entrou nesta fase e normalmente a acaba por ser retirado do mercado, eventualmente sendo substituído por outro, ou relançado.

**Estratégia recomendada: Reduzir custos e não investir, preparando a substituição do produto no mercado, excepto se a opção for de relançar o produto.**

A duração do ciclo de vida de um produto é variável, pois depende dos mercados onde esses produtos se encontram.

De uma forma geral, assistimos actualmente a uma diminuição progressiva dos ciclos de vida médios dos produtos em geral, sendo excepções muito destacadas a Aspirina, com mais de 100 anos de existência, ou a Coca-Cola. Nos produtos de moda (roupa e outros), o ciclo de vida é bastante curto, durando normalmente apenas uma época. Os gestores de marketing deverão acompanhar atentamente o ciclo de vida dos seus produtos, gerindo cuidadosamente a situação de mercado e a sua rentabilidade.

É comum que as empresas trabalhem a sua carteira de produtos, negócios ou marcas com base em representações de conjunto, pois se torna mais fácil criar estratégias a partir de uma visão global. A representação mais conhecida é a **matriz BCG** (Boston Consulting Group), que propõe uma representação num referencial onde possa ser perceptível a fase em que cada produto/negócio/marca se encontra.



Nesta matriz, no eixo dos YY está a escala da Taxa de crescimento do mercado, sendo escolhida uma taxa de referência que é colocada a meio do eixo, separando o quadrante das Estrelas e das Vacas Leiteiras.

No eixo dos XX encontra-se a escala da Quota de mercado para cada produto, marca ou negócio relativamente ao seu principal concorrente, pelo que no seu centro se encontra a posição de igualdade.

Cada quadrante representa uma fase do ciclo de vida e quando os produtos são colocados na matriz, eles irão ocupar o lugar correspondente na fase em que se encontram. Tal como no mapa perceptual, cada produto é representado por um círculo, cuja dimensão pode ser proporcional à participação do produto nos resultados da empresa.

Existem soluções de software que permitem desenhar esta matriz com bastante facilidade; claramente o mais difícil é obter informação fidedigna sobre as quotas de mercado, bem como decidir sobre a taxa de referência a utilizar.

### 2.1.3 Criação e gestão de Marcas

Após a Revolução Industrial começaram a surgir marcas, com o duplo objectivo de identificar e diferenciar os produtos. Deste modo, produtos sem marca<sup>2</sup> são actualmente cada vez mais raros, verificando-se que produtos tradicionalmente indiferenciados, como manteiga, açúcar ou leite, são hoje em dia comercializados sob uma enorme diversidade de marcas, inclusivamente marcas de distribuidores.

**Uma marca é um nome, um sinal, um símbolo, um desenho, uma cor ou uma combinação destes elementos e eventualmente de outros, os quais identificam uma empresa, um produto ou um conjunto de produtos.**

Os elementos que constituem uma Marca são os seguintes:

**Nome da marca** – o elemento da marca que pode ser pronunciado verbalmente, como Tide, Nestlé, ou Renault.

Existem vários tipos de Nomes de Marca:

- **Patronímicos**, referentes ao nome do fundador como



<sup>2</sup> Produtos sem marca são chamados **Produtos brancos**.



- **Sigla**, resultantes da denominação da empresa transformada em sigla



- **Evocativo**, como um nome associado ao produto



Microsoft

- **Fantasia**, sendo nomes que nada têm a ver com o produto



como Apple

- **Onomatopeia**, imitando sons ligados ao produto como



- **Somatório**, resultando de junção de nomes, frequentemente por aquisições ou fusões entre empresas



MERCK SHARP & DOHME

- **Família**, com prefixo ou sufixo retirado da marca institucional



O nome de uma marca deverá ser curto (não mais de três sílabas) e fácil de memorizar, sendo muito importante verificar se ele não possui conotações indesejáveis.

**Logótipo** – constitui a “bandeira” da marca e destina-se a tornar a marca reconhecível visualmente.



**Símbolo de marca** – incorporado ou não no logotipo, pode ser constituído por personagens, figuras, animais ou outros objectos associados à marca, como o crocodilo da Lacoste.



**Jingle** – trecho musical, instrumental ou cantado, associado à marca de forma definitiva ou apenas numa campanha de comunicação.

**Assinatura** – Uma frase que acompanha a marca e que pode ajudar na construção do posicionamento, como a frase no logótipo da Nestlé



Good Food, Good Life

Através da utilização de uma marca pode acrescentar-se muito valor a um produto, pois a marca cria valor para o cliente e para a empresa.

**Para o cliente:**

- é garantia de qualidade
- ajuda no processo de decisão
- pode conceder prestígio e estatuto a quem a escolhe.

**Para a empresa:**

- a marca é activo negociável
- tem efeito alavanca sobre os produtos com a mesma marca
- ajuda a fidelizar clientes
- tem efeito motivador de pertença nos colaboradores da empresa
- ajuda a posicionar os produtos no mercado
- associa uma história e uma imagem ao produto, conferindo-lhe força
- permite diferenciações de preço.

**2.1.3.1 Tipos de marca**

Tradicionalmente, as marcas começaram a ser utilizadas pelos fabricantes de produtos tangíveis (bens) a fim de diferenciá-los dos seus concorrentes. Mais recentemente, os distribuidores (supermercados, hipermercados, grandes cadeias de distribuição) começaram a utilizar

em muitos produtos a sua própria marca através de acordos com os produtores.

Os principais tipos de marca são:

- **Marca institucional**

É a razão social da Empresa tornada marca da própria empresa e/ou dos seus produtos.

Ex: Microsoft, IBM, SONY.

- **Marca produto**

Identifica um produto específico ou uma gama de produtos, correspondendo-lhe um posicionamento específico.

Grandes Empresas na área do grande consumo, como a Procter & Gamble e a Lever optaram por esta solução, não usando marca institucional.

Ex: Tide (P&G), Presto, Skip, (Lever), etc

- **Marca *umbrella***

Cobre vários produtos ou negócios, como Cartier ou Mitsubishi.

Pode ainda falar-se de marcas **globais** ou marcas **locais**. A Coca-Cola é um exemplo de uma marca global, pois ela é usada em todos os países onde a empresa opera, com o mesmo posicionamento e a mesma estratégia de comunicação. As economias que esta situação proporciona são óbvias.

Existem, porém, situações em que se torna necessário fazer algumas adaptações locais, quer no nome da marca (por conotações linguísticas indesejáveis, por exemplo) ou noutros componentes.

Em caso de aquisição de uma empresa local, pode acontecer que uma marca global seja substituída por uma marca local, como foi o caso dos gelados "Olá", usada em Portugal em substituição da marca internacional "Frigo"; a empresa internacional ao comprar a empresa portuguesa detentora da marca "Olá" manteve a marca local, dada a notoriedade que ela já possuía.

Como consequência do seu sucesso, certas marcas passaram a identificar o tipo de produto que ela designa; é o caso da Gillette (lâminas de barbear), da Kispo (blusões), da BIC (esferográficas) ou da Chiclets (pastilhas elásticas).

### **2.1.3.2 Estratégias de marca**

A gestão de uma Marca é muito importante e as empresas poderão definir vários tipos de estratégias:

### - Extensão de Linha

Esta situação ocorre quando a empresa lança novos produtos sob a mesma marca, com novas formas, modelos, tamanhos ou sabores. Veja-se por exemplo quantos tipos de sumos existem sob a marca Compal.

### - Extensão da Marca

Esta decisão consiste em utilizar a mesma marca para produtos diferentes, numa evidente economia de marketing e aproveitamento da notoriedade conseguida, como o têm feito a NIKE ou a Adidas.

Todavia, é necessário ter bastante cuidado nestas decisões, pois uma extensão mal compreendida e deficientemente aceite pelo mercado, pode comprometer largamente a marca inicial.

### - Multimarca

Esta é a estratégia do grupo Inditex, que tem várias marcas na mesma categoria de produtos: Zara, Uterque, Bershka, Massimo Dutti, Pull & Bear, Stradivarius, para citar apenas algumas.

### - Novas marcas para novas categorias de produtos

Algumas empresas, como a Nestlé, preferem gerir um universo de marcas muito alargado e vão criando marcas novas quando entram em novos negócios:



### - Revitalização de marcas

Algumas marcas, embora tendo entrado em declínio, podem ser revitalizadas, como por exemplo as motas "Harley Davidson".

### - Licenciamento de marcas

Este tipo de decisão diz respeito à rentabilização de uma marca através um acordo contratual pela sua utilização, criando sinergias. É o caso da utilização de figuras Disney pela Nestlé.

## 2.2 Marketing de Serviços

Os Serviços começaram a ganhar importância na segunda metade do século XX, pois até então apenas a Indústria era vista como fonte de desenvolvimento económico e criadora de riqueza.

Bancos, Seguradoras, Transportadoras e outros serviços de apoio à Indústria começaram a surgir, seguidos por outros mais lúdicos, como o Turismo, a Hotelaria, Divertimento e Lazer.

Actualmente, o sector dos Serviços movimenta muito dinheiro, emprega milhões de pessoas e tem peso significativo nos PIB de todos os países.

Assim, o Marketing de Serviços começou a surgir, transformando e adaptando os conceitos já estabelecidos para o Marketing Industrial.

### **2.2.1 Tipologia dos Serviços**

Os serviços podem ser dirigidos às pessoas, como um hospital, formação profissional, cabeleireiro ou ginásio ou a algo que seja sua “propriedade” como os serviços de vigilância, de limpeza, veterinária ou educação para os filhos.

Os serviços podem ser fornecidos por pessoas, que é o caso mais habitual, ou por máquinas, como as ATM, as máquinas *vending* (bilhetes, bebidas, tabaco, etc) ou as de um ginásio.

Podem ainda distinguir-se os Serviços Públicos e os Privados.

### **2.2.2 Características dos Serviços e seus desafios**

Os Serviços possuem quatro características que os distinguem dos bens industriais:

#### **- Intangibilidade**

Os Serviços são por natureza intangíveis, ou seja, não possuem forma física, o que significa que não podem ser testados e que é impossível ter contacto sensorial com eles antes de consumi-los. É possível testar um automóvel (bem tangível e industrial) mas não é possível testar uma viagem de férias antes de realizá-la. Assim, a incerteza na compra de um serviço é muito maior do que na de um bem e as empresas de serviços têm de procurar fornecer ao cliente sinais de qualidade inequívocos a fim de lhe criar tranquilidade na decisão de compra. Isso poderá ser feito através das condições do local de prestação, das pessoas e equipamentos utilizados, da comunicação que é feita, dos preços que são praticados ou dos símbolos que usam. Uma Agência de viagens, por exemplo, tem de recorrer a fotografias ou filmes para mostrar aos clientes com algum realismo os lugares que lhes propõe visitar.

#### **- Inseparabilidade**

Os Serviços possuem uma interessante característica que os diferencia dos bens, que é o facto de o consumo e a produção serem simultâneos, o que não acontece na indústria, pois os bens têm existência real antes de existirem clientes para os comprarem.

Isto pode levar a que os clientes tenham preferência por um prestador específico, como um cabeleireiro, um médico ou um empregado de mesa num restaurante, o que poderá ser difícil de gerir, pois os clientes podem não se importar de estar à espera de serem atendidos por um profissional específico enquanto os outros profissionais estão à espera de ter clientes. As empresas têm por isso de procurar incutir confiança no cliente, a fim de minimizar esta situação e fazê-lo aceitar prestadores diversificados.

### **- Perecibilidade**

Os serviços são perecíveis, o que significa que se não forem consumidos no momento, perder-se-ão para sempre. Dada esta característica, os serviços não podem ser guardados em *stock*, o que significa que um bilhete não vendido para um espectáculo num dado dia e para uma sessão nunca mais poderá ser vendido. Por esta razão as companhias aéreas preferem saldar viagens a deixar que os aviões voem vazios, dados os elevados custos de um voo.

Assim, é fundamental gerir o equilíbrio entre a procura e a oferta e é uma prática corrente ter preços diferenciados entre épocas altas e épocas baixas, bem como efectuar reservas, para garantir ajustamento entre os recursos afectados e a procura real.

A prática de turnos reforçados ou de colaboradores em *part time* para alturas de ponta poderá ser também uma solução.

### **- Heterogeneidade**

Esta característica diz respeito à dificuldade de padronização da prestação dos serviços, pois ela varia com:

- Quem presta o serviço – no mesmo restaurante os tratamentos poderão ser diferenciados conforme o empregado que serve.
  - Quando é fornecido – no mesmo restaurante, o tratamento dado ao cliente num dia de semana tranquilo será certamente muito diferente do prestado num atarefado almoço de domingo.
  - Onde é fornecido – ainda no mesmo restaurante, o serviço pode ser significativamente diferente quando é prestado nas mesas ou ao balcão.
- Deste modo, as empresas deverão tentar garantir um nível equilibrado de qualidade e dar formação ao seu pessoal, desenhar regras de prestação que uniformizem o desempenho e controlar activamente a qualidade.

Além disso, se houver diferenciação de tratamento, o cliente tem de perceber e aceitar esse facto. Por exemplo, é pacífico aceitar que o tratamento em classe executiva nos aviões é significativamente diferente do tratamento em classe turística.

### 2.2.3 A Gestão do Marketing de Serviços

O Marketing de Serviços tem como base a gestão de três aspectos em simultâneo: o suporte físico, ou seja, aquilo que permite que o serviço assuma forma material, o comportamento do pessoal em contacto com o cliente e a participação do cliente na elaboração do serviço.

**Suporte Físico**  
**Pessoal em contacto com o cliente**  
**Participação do cliente**

#### 2.2.3.1 Gestão do Suporte Físico

O suporte físico pode ser definido como tudo aquilo que suporta materialmente a prestação do serviço, como máquinas, mobiliário, ambiente em geral e outros suportes.

Existe um suporte físico que interage com os clientes e com a produção directa do serviço, ao qual se chama suporte físico do **front office**. Igualmente existe um suporte físico do **back office**, que o cliente normalmente não vê e com o qual não interage directamente; é o caso dos computadores que gerem o serviço das ATM.

O suporte físico tem um duplo papel: o de **montra** e o de **fábrica**. O primeiro refere-se à apreciação estética e sensorial feita pelos clientes, ou seja, o aspecto do local e dos objectos nele incluídos é extremamente importante para a noção de qualidade associada ao serviço. Quanto ao segundo, tem a ver com a funcionalidade e o desempenho de todo o suporte físico, quer na utilização pelo pessoal em contacto, quer pelos clientes.

Relativamente à questão espacial, é importante levar em consideração os seguintes aspectos:

- **Localização do suporte físico em geral**

A escolha dos locais de instalação das ATM, por exemplo, é extremamente importante para o sucesso do serviço; se as máquinas estivessem instaladas em locais de fraca acessibilidade certamente que a adesão a este tipo de serviço seria muito reduzida.

- **Rácio Front office/ Back office**

Este rácio é muito importante e requer muita ponderação. O *back office*, pela sua própria definição, deverá estar oculto aos olhos do cliente, sob pena de criar confusão e desagrado aos clientes. Imaginemos um cliente a um balcão de uma Repartição pública à espera de que alguém o atenda e tendo a visão de uma imensidão de funcionários conversando entre si, trabalhando no computador ou falando ao telefone. Essa visão de um *back office* é criadora de impaciência e incompreensão, pois a

sensação de ser ignorado é muito desagradável. Esses funcionários não estão ignorando o cliente, estão simplesmente a trabalhar nas suas tarefas, pois não têm como tarefa atender ao balcão. Assim, a ocultação do *back office* seria muito mais sensata.

Todavia, num restaurante, por exemplo, a visão da cozinha ou do forno das "pizzas" poderá ser importante para dar garantia de qualidade. Os restaurantes japoneses de comida cozinhada em chapa, englobam na refeição o espectáculo do cozinhado, que constitui um verdadeiro ritual.

#### - **Espaço disponível para o cliente**

É importante pensar no espaço reservado aos clientes, quer para espera, quer para a própria prestação do serviço, sob pena de criar desagrado, incómodo e protestos. Sempre que os clientes tenham de interagir com o suporte físico é preciso garantir que sabem como usá-lo, colocando instruções em local bem visível ou dando formação específica para o uso.

#### - **Espaço disponível para o pessoal em contacto com o cliente**

O próprio pessoal em contacto com o cliente e portanto prestador do serviço, precisa de ter espaço para que a prestação decorra confortável e eficazmente.

#### - **Taxa e volume de utilização**

O espaço tem de ser pensado relativamente à sua taxa e volume de utilização para evitar que esteja subutilizado ou sobrelotado. Isto pode ser difícil, mas acontece frequentemente em hipermercados quando algumas caixas estão fechadas em horas de menor frequência e em horas de maior afluência todas estão em funcionamento.

### **2.2.3.2 Gestão do Pessoal em contacto com o cliente**

O pessoal em contacto com o cliente no *front office* tem um papel de *interface* entre a empresa e o cliente; para que seja dada uma imagem de qualidade, tem de ser eficaz, simpático e saber gerir conflitos. Assim, pode dizer-se que desempenha um triplo papel:

#### - **Operacional**

O pessoal em contacto desempenha tarefas que têm a ver com a prestação de um serviço específico.

#### - **Relacional**

Como a prestação de serviço envolve contacto directo com os clientes, pessoalmente ou através de um meio de comunicação, as questões relacionais colocam-se sempre.

#### - **Comercial (Venda)**

Em muitas situações existe também um envolvimento comercial, agindo o pessoal em contacto com o cliente como vendedor.



Existe assim muita necessidade de que o pessoal em contacto com o cliente receba formação, quer técnica, quer de relacionamento interpessoal e eventualmente também formação em técnica de vendas. O papel do pessoal em contacto com o cliente é muito importante, o que causa uma contradição interessante, pois o seu estatuto normalmente é baixo, o seu trabalho é repetitivo, cansativo e nem sempre bem remunerado. Imaginemos um/a recepcionista, por exemplo. A sua presença é a imagem inicial da empresa, o que não corresponde nem ao seu estatuto nem à sua remuneração. Assim, é importante valorizar essas pessoas, dar-lhes possibilidades de carreira, definir claramente as suas funções e os seus papéis, bem como dar-lhes capacidade decisional, pois elas são muito mais importantes do que possa parecer. Quanto ao pessoal do *back office*, em princípio ele deverá estar oculto, a não ser que seja importante mostrá-lo e pô-lo em contacto com o cliente, como um/a cozinheiro/a num restaurante, por exemplo. Todavia, sempre que haja uma hipótese de que pessoal do *back office* tenha contacto com os clientes, como os arrumadores de quartos em hotéis, é importante que receba formação adequada.

### **2.2.3.3 Gestão da Participação do cliente**

A participação do cliente num serviço pode ser classificada nas seguintes opções limite:

#### **- Cliente Dominante**

Nos restaurantes e hotéis de luxo o cliente assume automaticamente uma posição dominante e a sua vontade é lei.

#### **- Cliente Dominado**

Existe em oposição o papel de dominado, como nos hospitais ou outros locais em que o cliente é obrigado a cumprir regras rigorosas, não lhe sendo permitido afastar-se delas.

Entre uma situação e outra existe obviamente um sem número de possibilidades.

Outra forma de classificar o papel do cliente é entre:

#### **- Cliente Activo**

Trata-se do papel actualmente muito comum do cliente que chega à estação de serviço para abastecer o seu carro e faz tudo sozinho, desde o abastecimento ao pagamento sem interagir com ninguém.

#### **- Cliente Passivo**

Este papel é desempenhado pelo cliente em situações como num cabeleireiro ou num dentista.

Assim, algures entre cada um destes extremos se situará para cada caso o papel do cliente, pois existem claramente muitas situações intermédias.

Combinando o papel do cliente com o papel do pessoal em contacto encontram-se as fórmulas de atendimento que actualmente existem.

Assim, num hipermercado a fórmula é composta por uma elevada participação do cliente e uma fraca implicação do pessoal em contacto, enquanto numa sapataria o papel do pessoal em contacto é mais activo do que o do cliente.

A tendência actual nos Serviços centra-se em dois vectores principais:

- **Automatização do suporte físico**
- **Aumento da participação do cliente**

O primeiro vector leva automaticamente ao segundo, pois sendo os serviços automatizados, dispensam claramente outra intervenção que não a de quem pretende adquirir ou utilizar o serviço.

Assim, é importante que sejam levados em consideração os seguintes aspectos:

- A comunicação com o cliente tem de ser clara
- A produtividade tem de estar assegurada
- Tem de haver garantia de disciplina por parte do cliente

Ao ser chamado à participação activa em muitos serviços, o cliente aumenta o seu poder e torna-se co-responsável na qualidade, o que representa um desafio para as empresas, pois é-lhes muito difícil controlar a parte da qualidade que resulta da participação do cliente. Assim, se um cliente utiliza mal um equipamento, pode levar uma imagem de má qualidade, sem que a responsabilidade disso seja efectivamente da empresa.

#### **2.2.3.4 Gestão da carteira de serviços**

Normalmente uma empresa não presta apenas um tipo de serviços, mas sim vários; assim, por exemplo num hotel encontram-se facilmente vários serviços além da hospedagem, como a restauração, por vezes até com escolha variada de tipo de restaurante, serviço de bar, lavandaria, cabeleireiro, ginásio, etc.

Assim, costuma distinguir-se entre:



O conjunto destes serviços constitui aquilo a que costuma chamar-se o **Serviço Global**, o qual proporciona ao cliente uma visão global da qualidade proporcionada pela empresa.

O que acontece actualmente é que a maior diferenciação entre as empresas se faz nos serviços periféricos e não no serviço base, pois este é muito dificilmente diferenciável. Assim, uma transportadora aérea tem como serviço base o transporte do ponto A para o B, o que não permite muita diferenciação; contrariamente, o serviço a bordo, as condições de *check in* ou de tratamento das bagagens já permitem criar linhas diferenciadoras.

A carteira de serviços de uma empresa deve ser:

- **Coerente**

Deve haver sinergia entre os vários serviços prestados pela empresa, de modo a permitir uma venda cruzada, por exemplo a venda de um tratamento de estética a quem entrou num cabeleireiro para cortar o cabelo.

- **Gerível**

A carteira de serviços não deve ser demasiado grande de modo a causar dificuldades de gestão; quando a transportadora aérea SAS criou uma rede de hotéis para os seus clientes, aumentou incomensuravelmente a complexidade da oferta, o que causou muitos problemas de gestão.

- **Não criar problemas de mistura de clientes**

Ao criar uma carteira mais alargada de serviços, é conveniente perceber se a mistura de clientes que isso causa não irá trazer problemas, como por exemplo num hotel onde se realizem festas de casamento, garantir que os hóspedes que queiram usufruir de tranquilidade à beira da piscina não sejam perturbados pela confusão de uma multidão de convidados.

## **2.3 A Comunicação**

Uma empresa é um agente de comunicação pela sua própria natureza, pois a sua actividade não pode limitar-se à criação e produção, visto que tem também de conceber e transmitir informações sobre os produtos e suas características, benefícios e vantagens em relação à concorrência.

Qualquer empresa está envolvida em sistemas de comunicação mais ou menos complexos, com fornecedores, clientes, distribuidores e outros intervenientes no mercado.

As instalações da empresa, o logótipo e outra simbologia de identificação, bem como o comportamento dos seus colaboradores no contacto com o exterior, são alguns dos aspectos que contribuem de

forma decisiva na comunicação com o exterior para a formação de uma imagem.

O comportamento da empresa em relação à Responsabilidade Social ou à Qualidade representa também um importante aspecto da sua comunicação com o exterior.

Além destes aspectos gerais, é costume distinguirem-se várias formas operacionais de comunicação.

### **2.3.1 As vertentes operacionais da Comunicação**

A escolha feita pelas empresas relativamente à escolha entre as várias formas de comunicação é reveladora do seu posicionamento no mercado, retirando ou acrescentando valor à sua oferta em produto.

As principais vertentes que a Comunicação pode assumir são:

**Publicidade**  
**Marketing directo**  
**Relações Públicas**  
**Venda Pessoal**  
**Promoções de Vendas**

#### **2.3.1.1 A Publicidade**

Define-se Publicidade como **uma forma de apresentação e divulgação não personalizada de ideias, bens ou serviços emanando de um emissor identificado.**

Os suportes deste tipo de comunicação podem ser variados:

**Imprensa**  
**Rádio**  
**Televisão**  
**Cinema**  
**Publicidade de rua**  
**Publicidade em transportes públicos**  
**Folhetos**  
**Catálogos**  
**Listas / Anuários**  
**Publicidade nos locais de venda (PLV)**  
**Internet**

A Publicidade foi durante muitos anos a rainha da Comunicação, dando lugar ao nascimento de muitas empresas prestadoras de serviços nesta área. Todavia, os resultados da Publicidade têm vindo a diminuir, e por

isso as Empresas têm procurado novos meios de comunicação com o exterior. Uma das maiores dificuldades relativamente à Publicidade diz respeito à falta de interacção directa com os seus alvos.

Costuma distinguir-se a **Publicidade de Produto**, referindo-se a um produto específico, da **Publicidade Institucional**, a qual se refere a uma empresa ou organização na sua globalidade.

As vantagens da Publicidade são o baixo custo por contacto, a facilidade de repetição, a flexibilidade criativa e a associação de prestígio que a acompanha. As desvantagens residem no facto de ser muito cara, não fornecer *feedback* directo e ser muito difícil de personalizar.

### **2.3.1.2 Marketing Directo**

Tem vindo a sentir-se uma cada vez maior necessidade de desenvolver meios interactivos de comunicação, pois a Publicidade não satisfaz este requisito e a capacidade de memorização dos públicos alvo é limitada.

O Marketing Directo é uma **forma de comunicação interactiva**, que **recorre a meios que permitam alcançar clientes reais e potenciais, encorajando os destinatários a responder à comunicação e tendo como objectivo último a construção de relações mais fortes e duradouras com os clientes.**

Este tipo de comunicação pretende ser mais eficaz do que a tradicional Publicidade a dois níveis:

- suscitar a resposta imediata (compra ou encomenda)
- provocar respostas mensuráveis (conhecendo-se à partida o número de destinatários é fácil calcular a taxa de sucesso da acção)

As principais aplicações do Marketing Directo verificam-se em:

- Vendas directas
- Prospecção de Mercado
- Geração de consultas e pedidos de propostas
- Venda Cruzada <sup>3</sup>
- Apresentação de novos produtos
- Estímulo ao uso de um produto
- Serviço ao cliente
- Estímulo à fidelização
- Criação de notoriedade de um produto, marca ou empresa
- Geração de tráfego em pontos de venda

As principais formas do Marketing Directo são:

---

<sup>3</sup> Em inglês *Cross Selling*; trata-se da venda de produtos complementares (Ex: venda de um seguro a partir de um pedido de crédito bancário)

<p style="text-align: center;"><b>Correio Directo (Mailing)</b> <b>Correio Electrónico (E-mailing)</b> <b>Telemarketing</b> <b>Resposta directa</b></p>
---

### **Correio Directo (*Direct mail ou mailing*)**

Trata-se do envio de correspondência postal personalizada, normalmente uma carta, acompanhada de material variado (catálogo, folheto, etc) e incluindo normalmente um cupão para uma acção de compra, permitindo assim que a o cliente possa responder cómoda e rapidamente.

### **Correio Electrónico (*E-Mailing*)**

Está actualmente a vulgarizar-se o envio de comunicação deste tipo através da Internet, utilizando os endereços de Correio Electrónico, sugerindo uma acção de compra através de meios variados. Esta forma de Marketing Directo tem vindo a tornar-se muito popular, substituindo com largas vantagens de custos os tradicionais correios directos. Ela permite uma maior personalização dos conteúdos, dada a flexibilidade do suporte e facilita o diálogo, pois para os clientes também se torna mais fácil dar uma resposta.

### **Telemarketing**

Está também muito em voga a utilização de Centros de Atendimento Telefónico (em inglês conhecidos como Call Centres), próprios ou em subcontratação, que efectuem contactos telefónicos com clientes actuais e potenciais. Esse tipo de trabalho obedece normalmente a campanhas específicas e é chamado *outbound*.<sup>4</sup>

Estas três formas de Marketing Directo pressupõem a existência de uma Base de Dados contendo a informação necessária para que os contactos sejam efectuados.

### **Resposta directa (*Direct Response*)**

Consiste em apresentar produtos através de meios de comunicação de massa (Televisão, rádio, imprensa, publicidade de rua, etc), indicando o meio de comunicação através do qual o contacto imediato possa ser estabelecido.

A utilização de redes sociais começa também a ser uma forma cada vez mais utilizada para realizar Marketing Directo.

---

<sup>4</sup> Ao trabalho de *Outbound* contrapõe-se o de *Inbound*, o qual diz respeito ao atendimento de chamadas vindas de clientes ou potenciais clientes com pedidos de informação ou solicitação de serviços.

De forma geral, a grande vantagem do Marketing Directo em relação a outras forma de comunicação como a Publicidade, é a possibilidade de controlo das respostas, sendo a maior desvantagem a necessidade de uma base de dados actualizada.

### **2.3.1.3 Relações Públicas**

Pode definir-se Relações Públicas como **a estimulação não personalizada em favor de um produto ou empresa, obtida graças a informações na imprensa, rádio, televisão, ou outras realizações destinadas a esse fim, como por exemplo acções directas sobre os clientes não relacionadas directamente com a venda de produtos.**

Em relação aos clientes, é comum proporcionar-lhes benefícios como viagens ou outras prendas, em troca de uma promessa de fidelização ou como prémio de uma fidelização já existente.

Quanto às acções dirigidas a outras entidades que não os clientes, podem assumir formas variadas:

- Comunicações aos meios de comunicação social
- Conferências de Imprensa
- Realização ou participação em Seminários e Conferências
- Relatórios anuais
- Congressos
- Patrocínios ou acções de Mecenato
- Festas ou outras manifestações sociais

As vantagens deste tipo de Comunicação residem essencialmente na percepção de objectividade que é conseguida e no custo baixo quando comparado com a Publicidade; as desvantagens estão na falta de controlo nos resultados e na curta duração destas acções, pois elas são pontuais e de muito difícil repetição.

### **2.3.1.4 Venda pessoal**

A Venda Pessoal possui uma forte vertente de comunicação e pode ser definida como **qualquer apresentação (de produto ou institucional) feita no contexto de uma comunicação directa com um ou vários clientes potenciais, no sentido de obter uma venda.**

Uma empresa que possua uma força de vendas nunca poderá descurar a vertente Comunicação que é veiculada pelos seus vendedores no decorrer das acções normais de venda.

As principais formas que esta comunicação pode revestir são as seguintes:

**Demonstrações**  
**Reuniões de Venda**  
**Televenda**  
**Feiras e Exposições**  
**Testes**

A Venda pessoal tem vantagens em trazer *feedback* imediato, permitir adaptação no momento, bem como experimentação do produto, se ele a puder proporcionar. As desvantagens, são os custos elevados e a dificuldade em garantir consistência na acção de cada agente de vendas, exigindo muita formação para garantir um mínimo de coerência de discurso e desempenho.

#### **2.3.1.5 Promoções de vendas**

Actualmente muito comuns, as promoções de vendas constituem **toda a estimulação a curto prazo e num período limitado de tempo, destinada a encorajar a compra de um produto ou conjunto de produtos.**

Este tipo de actividade tem, portanto, uma dupla função – a de estimular a venda e a de dar força à imagem de um produto – tendo-se tornado prática comum em muitas lojas e sobretudo nas grandes superfícies de distribuição.

A promoção de vendas pode revestir várias formas:

**Jogos e Concursos**  
**Prémios e Ofertas**  
**Amostras**  
**Senhas de desconto**  
**Descontos**

As promoções de vendas permitem criar notoriedade e geram interesse e dinâmica, embora não fidelizem clientes nem permitam criar uma imagem ou posicionamento no mercado.

#### **2.3.1.6 Comunicação através da Internet**

Uma das formas mais comuns de actualmente comunicar pela Internet é através de um *site*, sendo rara a empresa que não possui o seu *site* institucional, pois existem benefícios significativos nesta utilização, tais como:



- Facilidade de actualização

Qualquer alteração relativamente aos produtos, condições de compra ou outras, é facilmente colocada no *site*.

- Obtenção de estatísticas

O número de visitantes e a sua linha de pesquisa no *site* são informações facilmente recolhidas, fornecendo informação útil aos gestores de marketing.

- Custos de manutenção baixos

Manter um *site* tem custos incomparavelmente mais baixos do que imprimir catálogos e mantê-los actualizados.

- Facilidade criativa

Num *site* pode actualmente colocar-se tudo o que se quiser, dada a enorme flexibilidade de programação.

A maior desvantagem que a utilização de um *site* coloca, diz respeito à possibilidade de consulta por parte de concorrentes, pois tal acesso não é possível de ser impedido.

Existem alguns requisitos que deverão ser cumpridos para que um *site* cumpra aquilo que verdadeiramente se espera dele e que costumam ser designados como os 7 C's de um *site* atractivo:

- Contexto

Trata-se do aspecto do *site* e do seu desenho de visita, englobando não apenas o lado estético mas também a facilidade de deslocação no seu interior.

- Conteúdo

Neste aspecto estão incluídos o texto, as imagens e eventualmente o som.

- Comunidade

É interessante que um *site* permita a criação de uma pequena comunidade através da possibilidade de comunicação inter-utilizadores.

- Customização

O *site* não deve ser rígido, mas permitir que o utilizador se movimente de acordo com a sua vontade, permitindo-lhe desenhar a sua visita e a sua utilização.

- Comunicação

Um bom *site* deve permitir que o utilizador estabeleça contacto com a empresa, se não directo e no momento, pelo menos por e-mail.

- Conexão

Um bom *site* deve ter ligações (*links*) com outros *sites* que estejam de algum modo associados.

- Comércio

Um bom *site* deve permitir o desencadear de um processo de comércio electrónico.

O *Facebook* tem vindo também a conquistar espaço na Comunicação empresarial, bem como a comunicação através de *pop up's* e outras formas que têm vindo a surgir.

## 2.4 A Distribuição: Como colocar os produtos no mercado

A Distribuição é a variável do Marketing mix que diz respeito à criação de meios para fazer chegar os produtos ao cliente final. Na economia moderna, é muito raro que um produtor venda directamente os seus produtos ao cliente final, embora o surgimento da Internet tenha permitido que essa solução fosse mais facilmente utilizada. Porém, a situação mais habitual é que exista um elevado número de intermediários entre o produtor e o cliente final, com designações variadas e desempenhando um grande leque de funções.

Alguns, como os **grossistas** e os **retalhistas**, compram os produtos aos fabricantes em seu próprio nome; são os **intermediários comerciais**. Outros, fazem prospecção de mercado, assinam contratos em nome do produtor, mas o seu envolvimento acaba aí; são os **agentes**. Outros ainda, como as empresas transportadoras, os bancos, ou os entrepostos, facilitam as operações de distribuição, mas não se envolvem na negociação comercial; são os **prestadores de serviços**.

Todos os produtores de bens ou serviços procuram criar ou utilizar um sistema que lhes permita disponibilizar os seus produtos aos seus públicos alvo. Os diferentes intermediários constituem o **circuito** ou **canal de distribuição** e fazem claramente parte de uma cadeia de valor.

**Circuito ou Canal de Distribuição é o conjunto de intervenientes nas actividades de distribuição, ou seja, nas actividades que fazem passar um produto (bem ou serviço) do estado de produção ao de consumo.**

A utilização de intermediários tem a sua justificação em vários aspectos:

### **Especialização de funções**

No circuito de distribuição cada interveniente desempenha a função para a qual está mais preparado e poderá haver intermediários especializados nesta ou naquela área; assim, um distribuidor de uma marca de computadores pode especializar-se por exemplo na elaboração de software especializado.

## **Economia de esforços**

Cada intermediário possui o seu perímetro de acção, concentrando aí os seus esforços. Na época actual seria impensável que um produtor conseguisse alcançar directamente todos os seus clientes potenciais, visto que as empresas trabalham para uma comunidade geograficamente muito alargada.

## **Melhor coerência na oferta**

Estando os intermediários colocados mais perto do cliente final, é mais fácil a constituição de uma oferta melhor adequada às suas necessidades; um hipermercado apresenta uma oferta coerentemente estruturada e organizada, muito melhor do que qualquer um dos seus fornecedores o faria isoladamente.

### **2.4.1 Funções dos Intermediários**

Um circuito de distribuição é um modo de organização que permite a realização de actividades que têm como objectivo final a disponibilização dos produtos no local adequado, no enquadramento temporal certo e nas condições e quantidades necessárias.

Estas actividades desenvolvem-se ao redor de dez funções principais:

**Recolha de informação** - Sobre os clientes, sobre a concorrência e sobre o mercado em geral.

**Comunicação e promoção** - Acções de comunicação aos clientes, PLV<sup>5</sup>, promoção de produtos, etc

**Prospecção** - Levantamento de potenciais clientes e estabelecimentos de contactos directos.

**Recolha de encomendas** - Levantamento e recepção de encomendas de clientes

**Armazenamento** – Aceitação de produtos para armazenamento (*stock*)

**Negociação / Venda** - Negociação e venda efectiva junto dos clientes

**Distribuição física** – Fornecimento físico dos produtos aos clientes

**Gestão de clientes** – Gestão de carteiras de clientes próprias

**Financiamentos e Riscos** – Financiamentos aos clientes e partilha de riscos comerciais com os produtores

**Manutenção e serviço pós venda** – Prestação de serviços aos clientes sem intervenção do produtor

---

<sup>5</sup> PLV – Publicidade no local de venda

## 2.4.2 Níveis de um circuito de distribuição

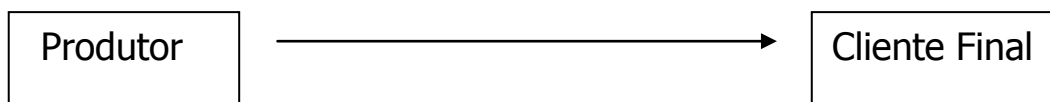
Um circuito de distribuição pode ser caracterizado pelo seu **comprimento**, ou seja, pelo número de **níveis** que comporta, correspondendo aos diversos intervenientes.

### Venda Directa

Situação cada vez menos usada, dados os elevados custos que acarreta para o produtor, sobretudo quando se trata de clientes finais com alta dispersão geográfica e em número elevado. Nesses casos é normal recorrer a intermediários.

No entanto, existem empresas que possuem uma força de vendas própria que vende directamente ao cliente final; esses casos são relativamente vulgares quando esses clientes finais são empresas, ou em situações especiais como a Tupperware ou a Avon, que optaram por praticar a Venda directa através de delegados comerciais.

Podem existir ainda situações em que a empresa produtora possui lojas próprias para venda ao cliente final ou um *site* de venda na Internet.



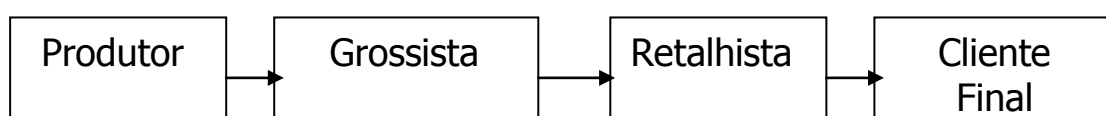
### Circuito de distribuição de um nível

Esta situação consiste em um produtor vender o seu produto a intermediários que o revendem (retalhistas ou outro tipo de revendedor especializado). Opções deste tipo têm sido tomadas por empresas que estabelecem ligações com *franchisados*, retalhistas independentes que estabelecem uma relação contratual com um produtor, vendendo em exclusivo os seus produtos.



### Circuito de distribuição de dois níveis

Este tipo de circuito consiste na utilização de dois intermediários. O grossista é uma figura típica dos mercados de grande consumo e nalguns negócios pode ser também designado por Agente.



Os circuitos de distribuição podem tornar-se ainda mais complexos, aumentando os níveis pela introdução de outros intermediários, o que coloca óbvios desafios de logística e de sincronização, bem como de controlo.

Paralelamente ao circuito físico, corre em sentido inverso um fluxo financeiro, acompanhado por negociações de prazos de pagamento.

Existe actualmente uma grande tendência para a utilização de circuitos de distribuição paralelos, como por exemplo um produtor vender os seus produtos em lojas próprias e simultaneamente a grossistas ou directamente a grandes retalhistas, e ainda através da Internet, canal de comunicação e venda cada vez mais usado. Assim, hoje é possível comprar um bilhete de avião em Agências de viagens (retalhistas), directamente nos balcões das Companhias aéreas ou pela Internet.

A tendência é para as empresas disponibilizarem cada vez mais opções de compra aos seus clientes, escolhendo estas a forma que corresponde melhor às suas conveniências.

### **2.4.3 Escolha de alternativas de canais de distribuição**

Do ponto de vista de um produtor, seja de bens ou de serviços, a escolha de um circuito de distribuição é uma decisão complexa e determinante para o sucesso da sua oferta.

Assim, a escolha do circuito de distribuição mais adequado é feita com base num conjunto de critérios, os quais representam as principais questões a serem tomadas em consideração e que dizem respeito às características de:

<p style="text-align: center;"><b>Clientes</b> <b>Produtos</b> <b>Intermediários existentes</b> <b>Concorrentes</b> <b>Empresa Produtora</b> <b>Meio ambiente</b></p>
---

### **Características dos clientes**

A dimensão e a dispersão dos clientes potenciais constituem dois elementos fundamentais para a decisão de escolha. Se os segmentos alvo estão dispersos e possuem dimensão elevada, parece estar dificilmente indicada uma solução que coloque a empresa produtora em posição de venda directa a cada um dos seus clientes através da sua força de vendas. Nesse caso, parecerá economicamente mais rentável recorrer a intermediários, aumentando assim a eficácia dos contactos, ou a soluções diferentes, como a Internet. A solução adoptada pela Banca

Comercial na generalidades dos países, de abrir balcões em número muito elevado numa tentativa de chegar por via directa aos seus clientes, embora pudesse ser eficaz a nível de capacidade de resposta, exigia uma gestão económica e financeira muito rigorosa, visto que os custos fixos deste tipo de solução são elevadíssimos; assim, temos vindo a assistir a uma diminuição do número de balcões, o que também tem vindo a ser acompanhado por um acréscimo de operações possíveis de serem realizadas nas máquinas *ATM* ou pela Internet, por computador ou telemóvel.

Os hábitos de compra e de tomada de decisão dos clientes são também factores importantes a tomar em consideração.

### **Características dos Produtos**

As características dos produtos constituem importantes critérios a serem tomados em consideração.

Assim, por exemplo, os produtos com elevada **percebibilidade** exigem circuitos de distribuição curtos, os produtos de grande **volume e peso** pedem circuitos que não necessitem de grandes deslocações nem manipulações, e os produtos que exijam um grande **serviço de apoio ao cliente** não deverão ter muitos intermediários.

### **Características dos Intermediários existentes**

Os intermediários já existentes condicionam frequentemente a escolha de circuitos de distribuição. Assim, muitos produtores utilizam cadeias de grossistas e retalhistas já estabelecidos no mercado, preferindo sujeitar-se a regras já estabelecidas em vez de incorrerem nos custos de criarem um circuito próprio.

### **Características dos concorrentes**

As práticas dos concorrentes, sobretudo dos concorrentes directos, constituem um critério de escolha importante. Em muitos casos, os produtores preferem utilizar os mesmos canais de distribuição, para que os seus produtos possam estar em comparação directa com os dos seus concorrentes. Noutras situações, a decisão poderá ser de usar canais específicos e exclusivos, quer próprios (através da força de vendas directa, lojas próprias ou outras soluções como a venda por catálogo) quer através de soluções como o *franchising*.

### **Características da Empresa Produtora**

As características da empresa produtora, tais como a sua dimensão, poder no mercado, capacidade financeira, estratégia de mercado e experiência passada, afectam largamente a escolha em matéria de circuitos de distribuição.

## **Características do Meio ambiente**

Finalmente, as características estruturais e conjunturais do meio ambiente, bem como o tipo de legislação existente, afectam largamente as escolhas dos circuitos de distribuição. Por exemplo, a legislação que regulamenta a abertura de hipermercados constitui um dado a ter em conta para as empresas que pretendem utilizar este canal no seu circuito de distribuição.

Em conclusão, as decisões relativamente aos circuitos de distribuição são bastante complexas, envolvendo um elevado número de critérios, mas encontram-se mais facilitadas devido à grande diversidade de soluções existentes, as quais podem ser usadas em simultâneo.

A integração dos vários intervenientes num circuito de distribuição, constitui hoje um desafio muito grande para todos, pois muitos intermediários ganharam tal poder – como os grandes grossistas e os grandes retalhistas – que deixaram de ser simples elos numa cadeia de distribuição, mas constituem, por si mesmos, uma área de negócio específica e que movimenta um volume transaccional elevadíssimo.

Cada elemento do circuito de distribuição, desde o produtor ao cliente final, passando por todos os níveis de intermediários e prestadores de serviços, deverá ter perfeita consciência da sua posição e do seu papel no canal, agindo eticamente e interiorizando a noção de que desempenha um papel social e constitui um elemento de valor acrescentado aos produtos transaccionados.

### **2.4.4 Novos conceitos na Distribuição**

A área da Distribuição tem tido um progresso notável nos últimos anos, tendo surgido um número apreciável de conceitos novos. O **franchising** encontra-se nesta situação, bem como o **Comércio Electrónico**.

O **franchising** é uma forma de fazer negócio em parceria, onde uma empresa cede a terceiros, em troca de contrapartidas financeiras, o direito de explorar os seus produtos (bens ou serviços), marca comercial e usar os seus métodos de gestão. A empresa mãe é chamada *franchisadora* e a empresa que recebe os direitos, *franchisada*.

O grande sucesso desta fórmula é associar a experiência de uma empresa instalada e de sucesso no mercado com a motivação e o capital de pessoas interessadas em ter o seu próprio negócio.

Para o *franchisor* permite uma expansão mais rápida e alcançar mais clientes com a utilização de recursos financeiros e humanos de terceiros. Para o *franchisado*, é a oportunidade de ter um negócio próprio com menos risco, em parceria com uma marca consagrada.

Os *franchisados* têm de pagar ao *franchisador* uma taxa de direito de entrada (valor pago na altura da adesão), uma taxa administrativa (valor que corresponde ao uso da marca e serviços de apoio do *franchisador*) e ainda uma taxa de publicidade (contribuição para um fundo comum a ser aplicado na promoção da marca e dos produtos da cadeia).

A solução *franchising* tem tido grande sucesso, dado que traz vantagens para todos, incluindo os próprios clientes, que beneficiam da comodidade de terem marcas e produtos consagrados mais facilmente acessíveis e com uma garantia de qualidade.

Grandes marcas mundiais optaram por esta solução, seja na restauração, como Hard Rock Café ou Pizza Hut, no vestuário e acessórios de moda como Zara, Mango e Benetton, cosmética como Body Shop ou Boticário, etc.

Por sua vez, o **comércio electrónico** tem vindo a ganhar adeptos entre os gestores de marketing, pois os benefícios são significativos:

- Custos comerciais mais baixos

A venda pela Internet tem custos significativamente mais baixos do que a manutenção de circuitos de comercialização baseados em lojas de venda.

- Possibilidade de oferecer horários alargados

A Internet possibilita a venda 24 horas por dia sem quaisquer acréscimos de custos.

- Flexibilização da logística

A utilização da venda electrónica evita demonstrações ou exposição de produtos; eles podem seguir directamente da fábrica para casa do cliente.

- Recebimento antecipado

Através deste tipo de comércio, é fácil que os clientes aceitem pagar antes do recebimento da encomenda.

- Maior facilidade em trabalhar a fidelização

Dado que os dados do cliente ficam registados, torna-se mais fácil para o gestor de marketing, não só analisar o perfil de compras dos clientes, como identificar as vias de fidelização mais eficazes.

Os produtos mais comprados na Internet são música, hardware e software, livros e bilhetes.

O maior desafio que se coloca à venda pela Internet é a segurança, questão que actualmente já se encontra bastante resolvida, afastando medos de abusos ou fraudes.



## 2.5 O Preço

Todas as organizações, mesmo as que são normalmente designadas como “não prosseguindo fins lucrativos”, têm de determinar um preço para os seus produtos. Tarifa, renda, aluguer, taxa, honorário, portagem, comissão, quotização, encargo, prémio, não são mais do que diferentes modos de expressão de um preço de venda.

Esta variável define-se como a contrapartida em termos financeiros paga pelo cliente na aquisição de um produto.

Todavia, a variável Preço inclui ainda outros aspectos como as condições de pagamento, descontos, meio de pagamento, etc

As outras três variáveis do Marketing mix (Produto, Comunicação e Distribuição) criam valor de utilização e de imagem, enquanto a variável Preço pretende sobretudo transformar o seu valor em lucro para a empresa. Isto explica que o preço seja uma variável em cujas decisões intervém frequentemente a área Financeira das empresas.

O preço aparece-nos assim do outro lado da barreira em relação às outras três variáveis, traduzida na chamada relação Preço/Qualidade: a Qualidade é a imagem proporcionada pelo produto em si, pela política de comunicação que lhe está associada e pelo circuito de distribuição que disponibiliza o produto, enquanto o preço está colocado no outro prato da balança. Se existe equilíbrio, o cliente tem a noção intuitiva de **preço justo** e o contrário igualmente é sentido de forma também intuitiva.

Existe assim uma forte componente psicológica associada ao preço, tornando a determinação dos preços uma questão que integra duas áreas, a financeira, com a sua perspectiva economicista e a de marketing, com a sua sensibilidade ao mercado.

### 2.5.1 A definição de preços de produtos

A determinação do preço de um produto não é apenas uma questão financeira e assim podemos dizer que existem três perspectivas de cuja conjugação a fixação de um preço deverá resultar:

<p><b><u>Os 3 C's do Preço:</u></b> <b>Custos</b> <b>Clientes</b> <b>Concorrência</b></p>
---

#### - **Custos**

Os custos directos do produto constituem uma importante base de cálculo do preço final. Todas as empresas precisam de fixar preços que cubram os custos directamente ligados à produção, distribuição e venda dos seus produtos, bem como os custos de funcionamento. A margem gerada pela venda dos produtos tem de permitir à empresa a sua

continuidade no negócio e por isso este cálculo é de extrema importância.

Existem dois tipos de custos, os **fixos** e os **variáveis**. Custos fixos são aqueles que não variam com o volume de actividade, tais como rendas, salários e outros encargos fixos. Os custos variáveis estão directamente ligados ao volume de produção.

A fim de tomar uma decisão bem fundamentada relativamente ao preço, é necessário saber como evoluem os custos com o volume de produção, não só para tomar decisões relativamente à determinação do preço, mas também para poder delinear uma estratégia de preços a médio e longo prazos.

#### - **Clientes**

O preço **psicológico** (ou preço de aceitação) diz respeito à sensibilidade dos clientes em relação ao preço.

O valor percebido pelos clientes constitui um importante nível de análise, e se a sensibilidade do gestor de marketing não for suficiente, torna-se necessário recorrer a métodos de sondagem ou testes de mercado, o que acontece frequentemente no lançamento de novos produtos.

No caso específico dos serviços, existe por vezes dificuldade em encontrar o preço justo, pois a intangibilidade torna mais difícil a sua percepção. Por outro lado, a relação preço-qualidade *a priori* é muitas vezes diferente da relação preço-qualidade *a posteriori*, quer no sentido positivo quer negativo; isto poderá ser válido para qualquer produto, mas em relação aos serviços é ainda mais frequente acontecer, como por exemplo as cláusulas de um seguro que passam despercebidas se nunca forem desencadeadas.

#### - **Concorrência**

A estratégia dos concorrentes (directos e indirectos) em matéria de preço é importante, como aferidor das duas perspectivas anteriores e como elemento de fixação do preço final.

A maior ou menor liberdade existente em relação à determinação do preço, depende essencialmente de dois factores:

- Existência de legislação que determine regras na fixação de preços

A regulamentação dos preços por parte de entidades públicas, como acontece nalgumas actividades, enviesa a perspectiva da fixação de preços e falseia as regras do jogo competitivo.

- Posição da empresa no circuito de distribuição

Quando uma empresa se encontra na posição de produtor tem de ter consciência que o seu preço de venda vai servir de referência a todo um

circuito de distribuição; quanto mais complexo for o circuito de distribuição, menor será o grau de manobra dos seus vários elementos.

## **2.5.2 Alterações de preços**

### **2.5.2.1 Descidas de preços por concorrentes**

As guerras de preços tornaram-se panorama comum em certas actividades, nas quais o jogo competitivo é muito intenso e a legislação não é demasiado restritiva. Essas guerras de preços reflectem-se em descidas sucessivas de preços, sendo este facto utilizado como elemento de comunicação aos clientes. Em Portugal encontra-se essa situação no mercado das telecomunicações móveis ou na grande distribuição.

Várias circunstâncias podem conduzir à decisão de uma descida de preços:

- Capacidade de produção excedentária (necessidade de vendas suplementares que não seriam obtidas através do esforço comercial normal)
- Pressão da concorrência
- Repercussão nos preços de baixas de custos de produção
- Banalização da tecnologia

Porém, uma descida de preços tem alguns perigos:

#### **- Risco de degradação da imagem**

A associação preço / qualidade pode funcionar aqui em termos negativos e os clientes associarem à descida de preços uma perda de qualidade.

#### **- Risco de volatilidade dos clientes**

Uma descida de preços raramente aumenta a fidelidade dos clientes, pois clientes que são atraídos por um abaixamento de preços rapidamente se deslocam para outra oferta com um preço ainda mais baixo.

#### **- Risco financeiro**

Uma baixa de preços que não seja seguida do volume de vendas esperado enfraquece consideravelmente os meios financeiros.

Assim, é importante que uma empresa que decida baixar os seus preços sem ser no contexto de uma promoção pontual, examine cuidadosamente as reacções dos clientes a essa descida de preços.

Quando confrontadas com descidas de preços da concorrência, as empresas poderão reagir num quadro de cinco alternativas principais:

- **Manter os preços** (sobretudo quando se trata de líderes de mercado ou de empresas que trabalham segmentos de mercado específicos)

- **Manter os preços e contra-atacar noutras áreas** (proporcionar valor acrescentado ao produto, fazer uma campanha de comunicação, etc)
- **Reduzir os preços no mesmo montante** (entrando assim decididamente numa guerra de preços)
- **Aumentar os preços e contra atacar no produto** (por exemplo, oferecer promoções no produto ou melhorá-lo de alguma forma)
- **Lançar uma marca defensiva mais barata** e manter o nível de preços no produto atacado

### 2.5.2.2 Subidas de preços por parte de concorrentes

As subidas de preços acontecem muito frequentemente; as principais razões pelas quais as empresas possam ter de tomar esta decisão são:

- Inflação (a principal razão invocada para justificar uma subida de preços)
- Subida de custos (a subida de preços pode ser a única saída para manter as margens)
- Excesso de procura (a subida de preços pode ser uma forma de controlar a procura quando a capacidade de resposta não é suficiente)

Normalmente, os clientes não reagem muito bem a uma subida de preços; se as guerras de preços podem degradar mercados, as subidas de preços causam desagrado e afastam clientes.

Quando as margens começam a diminuir, outras soluções poderão ser utilizadas, em vez do aumento de preços:

- Redução da quantidade de produto vendida ao mesmo preço
- Substituição de componentes por outros mais baratos
- Redução de características do produto
- Redução da duração ou da amplitude de serviços ligados à venda
- Redução do número e da variedade de versões
- Redução de custos que não façam diminuir substancialmente a qualidade da oferta.

Quando confrontadas com subidas de preços dos concorrentes, as reacções mais comuns das empresas são:

- **Subir os preços no mesmo montante**, sobretudo se a empresa que elevou os seus preços se situava já a um nível de preços superior.
- **Manter** os preços e esperar que os clientes se desloquem para a oferta mais barata

- **Manter os preços e fazer campanha de comunicação** para chamar activamente os clientes

### 2.5.2.3 Elasticidade Procura/Preço

Existem produtos cuja procura não sofre alteração significativa com uma descida de preços nem com uma subida. Estão nesta situação produtos essenciais como o pão ou a gasolina, pois alterações de preços não alteram significativamente o seu consumo. Nestes casos fala-se de Procura **Rígida** ou **Inelástica**.

Em oposição, existem produtos cuja procura se altera de forma significativa e por vezes drástica com uma subida ou descida de preços. Fala-se nestas situações de Procura **Elástica**. Por exemplo, uma subida de preços para uma procura elástica poderá provocar uma queda vertiginosa da procura se os produtos puderem ser facilmente substituídos por outros ou sejam prescindíveis.

A elasticidade Procura/Preço é calculada pelo quociente entre a variação da Procura em relação à variação verificada no preço, e pode portanto definir-se como sendo uma medida da reacção da Procura em relação a mudanças de Preço.

## 2.6 Estratégias combinadas de lançamento de produtos

O lançamento de um novo produto ou marca representa sempre uma oportunidade de crescimento dos negócios para uma empresa, mas em simultâneo um risco desafiador.

Combinando estratégias de Preço e de Comunicação, podem definir-se quatro grandes possibilidades:

### Estratégias de Lançamento

		Comunicação	
		Alta	Baixa
Preço	Alto	Desnatação de mercado rápida	Desnatação de mercado lenta
	Baixo	Penetração de mercado rápida	Penetração de mercado lenta

As estratégias de desnatação (em inglês, *skimming*) são estratégias de preço que consistem no lançamento de um produto a um preço superior ao da média de mercado. Esta situação destina-se a apanhar os clientes com poder de compra mais elevado, a "nata" do mercado, permitindo assim amortizar mais os investimentos realizados. Produtos com elevada incorporação tecnológica, como por exemplo novos modelos de telemóvel, estão normalmente nesta situação. Combinando com estratégias agressivas de comunicação, tem-se uma desnatação rápida, enquanto um menor investimento em comunicação produz lentidão no processo.

Opostamente, em produtos nos quais os clientes sejam sensíveis ao preço e em que exista concorrência directa ou indirecta significativa ou expectável, a estratégia de preço para o lançamento é de preço baixo, através de promoções ou outras formas de ter preços de nível baixo. O processo poderá ser mais ou menos rápido conforme o investimento feito em comunicação.

### **3. O Planeamento de Marketing**

O planeamento de uma actividade é justificado pela necessidade de estruturar e organizar a sua operacionalização e preparar os meios para coloca-la em prática, diminuindo os riscos de algum aspecto ser esquecido e afastando-se assim do improvisado. Deste modo, o planeamento é a estrutura na qual assenta a realização das estratégias concebidas.

Por outro lado, o planeamento também é justificado pelo trabalho de reflexão que precede a realização do plano, pois para que ele seja levado à prática, torna-se necessário que seja feito um estudo profundo da realidade presente e futura a que ele diz respeito.

O trabalho de **Planeamento de Marketing** é um processo sistematizado de desenvolvimento e coordenação das decisões de marketing.

Ao ser delineada uma estratégia de marketing é necessário avaliar os seus pressupostos e implicações, fasear e calendarizar a sua realização, definir os seus responsáveis e prever os instrumentos para aferição dos seus resultados. Um **Plano de Marketing** é a integração de todos estes aspectos.

As Empresas elaboram Planos de Marketing em duas situações:

#### **- Como apoio à actividade normal de mercado**

Muitas empresas adquiriram a prática de estabelecer um Plano de Marketing anual, no qual estão previstas as acções que irão ser desenvolvidas ao longo de um ano dentro do contexto da actividade global de marketing e vendas.

### - **Como apoio a situações pontuais**

É frequente as empresas estabelecerem planos de Marketing em situações especiais, como por exemplo o lançamento de um novo produto ou marca, a defesa de uma ameaça ou a exploração de uma oportunidade de negócio.

Quer numa situação quer noutra, a metodologia a utilizar é sempre a mesma.

## **3.1 Metodologia de elaboração de um Plano de Marketing**

Um Plano de Marketing é um documento elaborado em oito passos.

### **1º PASSO:**

Este 1º passo diz respeito à construção dos pressupostos sobre os quais o Plano irá assentar, ou seja, pela

### **Análise da situação interna e externa**

### **Análise Externa**

A análise do mercado, consiste na observação de três aspectos principais:

### **Situação do negócio Actuação da empresa Análise da concorrência**

### **Situação do negócio**

Neste primeiro ponto analisa-se o negócio da empresa, através dos seus produtos e dos mercados alcançados, bem como das principais variáveis directamente ligadas ao negócio. Assim, é importante analisar o poder negocial, situação no mercado, número e características dos Fornecedores, Intermediários e Clientes Finais.

É também importante ter informação sobre as vendas no mercado (análise histórica, ao longo de vários anos), abrangendo informações tais como:

- Vendas totais no mercado (unidades monetárias ou outras)
- As Vendas da Empresa (unidades monetárias ou outras)
- Quota de mercado da Empresa
- Carteira de produtos/negócios
- Respectivas variações ao longo do tempo

Se o plano se destinar a planear o lançamento de um novo produto, terá de passar-se sem o histórico, visto ele não existir.

## **Actuação da empresa**

Quando exista histórico, deverá fazer-se uma reflexão sobre a forma como a empresa tem actuado no mercado, ou seja:

- Se os objectivos que têm sido fixados têm sido cumpridos
- Se a estratégia a médio/longo prazos está coerentemente definida
- Se os actuais negócios se inserem nessa estratégia
- Se a comunicação com o mercado tem sido bem conseguida
- Se a ligação com os canais de distribuição tem sido eficaz
- Como tem sido feita a gestão da procura.

## **Análise da concorrência**

Na análise da concorrência é necessário não esquecer que existem vários níveis de concorrência:

### **- Concorrentes directos**

Todos os concorrentes que oferecem ao mercado produtos semelhantes, destinados aos mesmos segmentos, como por exemplo dois modelos de automóvel semelhantes e destinados ao mesmo segmento alvo mas de marcas diferentes.

### **- Concorrentes indirectos**

Os concorrentes que oferecem ao mercado produtos diferentes mas que satisfazem a mesma necessidade. Todos os veículos automóveis concorrem entre si de forma semi directa e têm como concorrência indirecta todos os meios de transporte.

### **- Concorrentes potenciais (directos e indirectos)**

Todos os concorrentes que ainda não operam no mercado mas que são previsivelmente esperados a curto/médio prazos ou mesmo a longo prazo. Além da identificação dos concorrentes, é necessário que se conheça para cada um, o seu poder, experiência e dinamismo, a sua estratégia, o seu posicionamento, os seus produtos, os seus pontos fracos e fortes, bem como o seu potencial de crescimento.

É importante manter um estado de vigilância concorrencial, recolhendo e tratando informações sobre a concorrência, evolução dos mercados, inovações tecnológicas e factores gerais do ambiente.

Para que esta análise seja feita de forma o mais completa possível, é importante verificar a existência ou inexistência de barreiras significativas à entrada ou à saída do mercado.

**Barreiras à entrada** são todos os impedimentos ou dificuldades que possam existir quando se pretende entrar no mercado; podem ser de carácter variado, como a legislação, por exemplo a necessidade de licenças ou alvarás, a burocracia, o nível de investimento inicial, os custos de transferência para os clientes, o acesso aos circuitos de distribuição, a estruturação do mercado, etc.



Mercados com baixas barreiras à entrada estão constantemente a sofrer mudanças, devido à entrada de concorrentes, sobretudo se o negócio possuir atractividade. Estão nesta situação todos os negócios do sector de Serviços que não exijam grande investimento inicial nem uma grande estrutura de suporte.

**Barreiras à saída** são todos os impedimentos ou dificuldades que possam existir quando se pretende sair do negócio; podem ser situações como a existência de pesados patrimónios de maquinaria ou de outro tipo, a falta de resposta no mercado para os clientes, a legislação, etc.

Mercados com fracas barreiras à saída são mutáveis e de certa forma instáveis, enquanto mercados com elevadas barreiras à saída têm tendência a ganhar estrutura e a serem mais estáveis.

Alargando um pouco mais a análise externa, é importante analisar também as variáveis que fazem parte do ambiente mais amplo, como as instituições nacionais ou supranacionais que possam ser relevantes para o negócio, os *media* e os grupos de pressão, como sindicatos, associações sectoriais, grupos ecologistas, etc.

Ampliando ainda mais o conceito de mercado, podem ainda analisar-se as forças políticas, sociais, demográficas e culturais, que enquadram os negócios e identificam as grandes tendências planetárias.

Assim se estabelece o diagnóstico da situação presente e das tendências futuras.

### **Análise Interna**

Do ponto de vista da análise interna, normalmente procuram identificar-se os pontos fortes e os pontos fracos da Empresa, a partir de uma observação tanto quanto possível objectiva.

**Pontos Fortes – As competências da empresa**

**Pontos Fracos – O aspectos nos quais a empresa não é competente**

Exemplos, quer de pontos fortes, quer de pontos fracos, poderão ser as competências tecnológicas, a capacidade produtiva, a motivação dos recursos humanos, etc.

É muito importante identificar a posição dos pontos fortes e fracos da empresa relativamente aos seus concorrentes.

Em termos de conclusão final, é costume falar-se de Análise **SWOT**, que é a abreviatura de Strength (Força), Weakness (Fraqueza), Opportunity (Oportunidade) e Threat (Ameaça).

**Oportunidades – Áreas de mercado onde a empresa possa ter ou desenvolver vantagens competitivas em relação aos concorrentes.**  
**Ameaças – Desafios colocados por tendências ou perturbações ambientais desfavoráveis, as quais poderão levar, na ausência de acções de marketing correctoras, à erosão da posição da Empresa no mercado, traduzida em estagnação, declínio ou mesmo desaparecimento.**

Assim, condições conjunturais poderão funcionar de oportunidade ou ameaça, novos mercados constituirão oportunidades eventualmente a explorar e os concorrentes constituem normalmente ameaças mais ou menos poderosas.

Destas conclusões deverão ser retiradas pistas para a definição de objectivos e estratégias de mercado.

## **2º PASSO:**

O 2º passo na construção do plano resulta do anterior, pois a análise da situação externa e interna leva a que seja possível fazer

### **Definição de objectivos para o Plano**

A fixação de metas a alcançar tem sempre de fazer parte de um plano de marketing, as quais terão naturalmente de estar subordinadas aos objectivos globais definidos para a empresa.

A definição dos objectivos para o plano, resultará de uma análise da evolução presumível do mercado e poderemos pensar em questões do tipo taxas esperadas do PIB ou de inflação, evolução das taxas de juro, legislação que possa afectar positiva ou negativamente o negócio, acontecimentos políticos, sociais e culturais que possam ter influência no negócio, etc.

De um modo geral, esses objectivos podem ser de dois tipos:

- **Quantitativos**

Como por exemplo, quota de mercado a alcançar, volume de vendas ou facturação, nível de custos, etc

- **Qualitativos**

Dizem respeito a aspectos tais como questões de imagem, posicionamento no mercado, posição perante os segmentos de mercado, etc

Estes objectivos deverão ser realistas e consistentes entre si, no caso de existir mais de um. É também importante que os objectivos tenham um enquadramento temporal bem definido, a fim de que possa ser estabelecida uma boa calendarização.

Os objectivos terão de ser sempre mensuráveis, ainda que sejam do tipo qualitativo; a sua mensurabilidade é fundamental para que possa saber-se no final da vigência do plano ou durante a sua operacionalização, se eles foram ou não alcançados. Em relação aos objectivos quantitativos a verificação é fácil, pela sua própria natureza; em relação aos objectivos qualitativos, tomemos como exemplo a variável "Satisfação dos clientes"; colocar como objectivo "Aumentar o nível de satisfação dos clientes" é totalmente inadequado, porque é algo vago e impreciso. Assim, será necessário medir num primeiro momento a satisfação dos clientes através de um critério de medida que seja estabelecido e avaliado através de um inquérito aos clientes; num momento posterior já poderá colocar-se como objectivo "Um aumento de x% do nível de satisfação dos clientes", visto já existir uma base de referência.

Em resumo, os objectivos de um Plano de Marketing, quer quantitativos quer qualitativos, deverão ser sempre:

- **Específicos**, ou seja, o contrário de vagos;
- **Mensuráveis**
- **Realistas**
- **Alcançáveis**
- **Calendarizados**
- **Consistentes entre si**

### **3º PASSO:**

O 3º passo na elaboração do Plano consiste na elaboração da estratégia que levará a alcançar os objectivos propostos. Assim, o 3º passo é a

<b>Definição dos segmentos alvo e do Posicionamento de mercado</b>
--

Perante a análise anteriormente feita, a Empresa deverá definir a sua abordagem ao mercado em termos dos segmentos alvo que pretende servir, usando os critérios de segmentação que achar mais adequados.

Definidos os segmentos alvo, deverá escolher o Posicionamento a adoptar, de acordo com a estratégia que achar mais adequada.

#### **4º PASSO:**

O passo seguinte diz respeito à definição da estratégia operacional, ou seja,

#### **Definição da estratégia de marketing mix (Oferta)**

O marketing mix cobre os aspectos dos Produtos e seu Preço, Comunicação e Distribuição.

De acordo com os objectivos e âmbito do plano, deverão ser definidas as características estratégicas de cada um dos elementos do mix.

#### **5º PASSO:**

Após a elaboração da estratégia operacional é possível decidir as questões de

#### **Afectação de recursos para a operacionalização do plano**

Os recursos que irão ser planeados enquadram-se basicamente em quatro tipos:

- **Humanos**
- **Técnicos ou tecnológicos**
- **Intelectuais**
- **Financeiros**

Os recursos humanos e técnicos dizem respeito, respectivamente, às pessoas a serem utilizadas na implementação do plano e aos elementos tangíveis, como tecnologia ou maquinaria. Os recursos intelectuais dizem respeito a patentes, licenças ou outro tipo de conhecimentos. Tudo isto terá de ser avaliado em termos financeiros, a fim de ser verificada a possibilidade de realização efectiva. A elaboração de orçamentos e de contas de exploração previsionais permite calcular o custo da operacionalização do plano e os eventuais retornos previstos, já que um **orçamento** é um levantamento exaustivo de todos os custos ligados à colocação em prática da estratégia prevista traduzida em acções concretas.

#### **6º PASSO:**

O último passo diz respeito às questões operacionais e refere-se ao

#### **Estabelecimento de um plano de acção**

A identificação das várias acções a desencadear, sua calendarização, objectivos e definição dos responsáveis é a fase que antecede directamente a passagem à acção.

Embora possam existir diversos responsáveis, é normal que exista um responsável geral pelo Plano – Director de Marketing, Director Comercial, Director Geral, Gestor de Produto, etc – o qual deverá acompanhar toda a operacionalização e coordenar as várias actividades envolvidas.

Assim, de acordo com o enquadramento temporal previsto (um ano ou outro período de tempo), as acções deverão estar listadas e organizadamente distribuídas pelos seus responsáveis, bem como outras informações detalhadas sobre cada acção.

### **7º PASSO:**

#### **Operacionalização do Plano de acção**

O documento “Plano de Marketing” fica concluído no 6º Passo. Mas, dado que um Plano de Marketing é sempre um Plano operacional, considera-se a sua operacionalização como passo seguinte da metodologia.

De acordo com a calendarização prevista, as acções irão sendo desencadeadas, sob a supervisão dos responsáveis designados.

### **8º PASSO:**

#### **Controlo das acções desencadeadas**

Acção a acção, os seus resultados deverão ser verificados, e para que tal possa acontecer deverão ter sido propostos mecanismos de medição de resultados. Por exemplo, na vertente Comunicação podem ser planeadas várias campanhas promocionais; os volumes de vendas após cada campanha poderão ser os instrumentos de verificação a utilizar. Esses mesmos resultados serão comparados com os previstos na altura da elaboração do Plano.

Um dos mais importantes instrumentos de controlo é o **orçamento**, pela sua imediata repercussão na conta de exploração previsional.

A análise dos desvios existentes (positivos ou negativos) é um importante instrumento de controlo e a operacionalização do Plano deverá portanto ser constantemente acompanhada por este estudo.

Para concluir, podemos dizer que um Plano de Marketing constitui, dado o seu carácter operacional, uma importantíssima peça de gestão. Por essa

mesma razão um Plano de Marketing não pode ser estático, ou seja, não pode resumir-se a um documento elaborado num dado enquadramento ambiental e temporal, propondo a realização de determinadas estratégias e respectivos instrumentos de controlo.

Um Plano de Marketing tem de ser um instrumento dinâmico ao serviço das empresas, as quais têm de possuir a flexibilidade para corrigirem tudo aquilo que a realidade o exigir e introduzirem essas modificações nos seus Planos de Marketing.

Muitas Empresas, operando em ambientes de grande turbulência, usam frequentemente os chamados **Planos de Marketing Contingenciais**, os quais propõem caminhos e soluções alternativas para cenários diferentes do inicialmente previsto. Deste modo, as empresas constróem mais do que um cenário possível e estabelecem à partida os vários caminhos possíveis para cada um, elegendo um deles como o mais provável, mas mantendo-se vigilantes para qualquer alteração que surja.

Como última conclusão, pode dizer-se que, num Plano de Marketing, dadas as suas características de operacionalidade, são frequentemente envolvidas pessoas dos vários Departamentos da Empresa como responsáveis de acções, pois o Marketing deve ser praticado por toda a Empresa e não apenas pelos responsáveis da área.

#### **4. A Organização de Marketing**

A importância que é dada às actividades de marketing e conseqüentemente a posição hierárquica ocupada pelos seus responsáveis, variam consoante as práticas habituais dos vários sectores de actividade e da cultura empresarial.

Em alguns sectores, o marketing é considerado primordial e ocupa uma posição predominante no organigrama; noutras situações em que a venda é primordial, o marketing não ocupa formalmente a posição mais importante – que é assumida pela área comercial – mas funciona como suporte dessa área. Existem sectores nos quais o marketing é considerado subalterno em relação a outras funções, sejam elas a produção, a área financeira ou outra. Nessas situações, o marketing aparece no organigrama numa segunda linha, ligado a outra função ou à própria gestão de topo, como aquilo que se costuma designar função de *staff*.

Quando não existe um Departamento de Marketing nem pessoas com função de Marketing, as Empresas não elaboram Planos de Marketing, pois não têm quem os elabore nem controle a sua implementação.

Historicamente, os Departamentos Comerciais ou de Vendas precederam a existência dos Departamentos de Marketing, e apenas elaboravam planos de vendas, muito limitados às táticas comerciais e ao curto prazo.

Quando os Departamentos de Marketing começaram a surgir nas estruturas empresariais, o trabalho de Planeamento começou a ser feito.

Quando as Empresas elaboram Planos Estratégicos, englobando a actividade da Empresa como um todo, estes são elaborados pela Administração ou Gerência ou, nos casos de grandes empresas, por Departamentos de Planeamento.

Os Planos de Marketing, pelo seu carácter operacional, são normalmente elaborados, implementados e controlados por pessoas do Departamento de Marketing.

Os Planos de Vendas ou Comerciais, ainda mais operacionais pela sua proximidade ao terreno do que os Planos de Marketing, são elaborados pelas Direcções Comerciais.

Existe assim uma hierarquia entre estes três tipos de Planos, relativamente ao seu âmbito, abrangência e horizonte temporal:

- **Plano Estratégico** – vê a empresa como um todo, planeia a actividade em termos globais e tem uma vigência de médio/longo prazo (3 a 5 anos é o mais habitual);
- **Plano de Marketing** – planeia exclusivamente a actividade de mercado e tem uma vigência de médio/curto prazo, normalmente de 1 a 3 anos;
- **Plano Comercial** – planeia a actividade de vendas e a sua vigência é de curto ou curtíssimo prazo.

Relativamente à constituição de um Departamento de Marketing, não existe um modelo ideal para ele, pois pode estar autonomizado das Vendas ou integrado na área comercial. Para cada negócio e para cada situação empresarial poderá ser escolhido o modelo mais adequado, pois o que é **verdadeiramente importante é que a filosofia de Marketing esteja presente** e os instrumentos de marketing sejam utilizados, já que a forma como esse trabalho está organizado **não obedece a nenhum modelo específico**.

O Marketing é uma filosofia que se traduz num comportamento de mercado baseado em certos princípios fundamentais. Sendo o Marketing uma atitude, a sua utilização pressupõe a existência de uma **cultura de Marketing** na organização.

Para concluir, poderá acrescentar-se que qualquer actividade empresarial pode usar a filosofia e as técnicas de Marketing: empresas industriais, empresas agrícolas e outras do sector primário, qualquer tipo de serviços, religiões, actividades políticas, de tipo filosófico e serviços públicos.

Os desenvolvimentos actuais do Marketing incluem preocupações com a Ética e a responsabilidade social, pelo que se fala de **Marketing Sustentável**. Este conceito significa que cada vez mais as estratégias e

técnicas utilizadas procuram garantir a satisfação dos clientes agora e no futuro, para que assim os negócios sejam viáveis e produzam resultados não apenas no curto prazo, mas também no longo prazo.

## **Clara de Almeida**

Professora auxiliar convidada do ISEG

Orientadora de trabalhos finais de Mestrado

Consultora e formadora independente em Marketing e  
Estratégia

Conferencista e escritora.

Este texto foi escrito usando a grafia pré acordo ortográfico.