

# MARKETING NA ORGANIZAÇÃO MODERNA

---

# OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

1. definir o conceito de marketing e identificar os seus componentes chave e limitações
2. comparar a orientação para a produção com a orientação para o marketing
3. diferenciar entre as características de um negócio orientado para o mercado e as características de um negócio não orientado para o mercado
4. descrever como criar valor e satisfação para o cliente
5. descrever como é definido um marketing mix efetivo
6. explicar as relações entre as características do marketing, a orientação para o mercado e o desempenho do negócio

# INTRODUÇÃO

- as empresas de sucesso dependem da recompra de clientes satisfeitos; o objetivo do marketing é a satisfação a longo prazo, não a “decepção” de curto prazo
- esta ideia é reforçada pelo consultor de topo na área da gestão, Peter Drucker, que afirmou: "Porque o objetivo da empresa é criar e manter clientes, esta tem apenas duas funções centrais – o marketing e a inovação. A função básica do marketing é atrair e reter clientes com lucro. "

# INTRODUÇÃO

- o que podemos aprender com esta afirmação?
- primeiro, posiciona o marketing num papel central para o sucesso do negócio, uma vez que está focalizado na criação e retenção de clientes
- segundo, isso implica que o objetivo do marketing não é conseguir qualquer cliente a qualquer preço
- Drucker utiliza o lucro como um critério
- enquanto que o lucro pode ser utilizado por muitas organizações comerciais, no sector sem fins lucrativos podem ser utilizados outros critérios, tais como a fome e a exclusão social

# INTRODUÇÃO

- terceiro, é consensual em qualquer área de negócio, que é muito mais dispendioso atrair novos clientes do que manter os já existentes
- de facto, os custos de captação de um novo cliente são cerca de seis vezes maiores do que os custos de retenção/fidelização dos clientes atuais
- consequentemente, as empresas orientadas para o marketing reconhecem a importância de construir relacionamentos com os clientes, proporcionando a satisfação e a captação de novos clientes através da criação de valor acrescentado

# INTRODUÇÃO

- Grönroos sublinhou a importância da criação de relações na sua definição de marketing, em que descreve o objetivo do marketing como estabelecer, desenvolver e comercializar relações de longo prazo com os clientes, para que os objetivos das partes envolvidas sejam atingidos
- finalmente, uma vez que a maioria dos mercados são caracterizados por uma forte concorrência, a definição também sugere a necessidade de monitorizar e compreender os concorrentes, uma vez que os clientes irão considerar os concorrentes se as suas necessidades não estão a ser satisfeitas

# CONCEITO DE MARKETING

- a análise realizada introduz a noção do conceito de marketing – ou seja, que as empresas atingem o seu lucro e outros objetivos através da satisfação dos clientes
- esta é a ideia subjacente ao marketing tradicional
- no entanto, negligencia um aspecto fundamental de qualquer tipo de negócio: a concorrência
- o conceito de marketing tradicional é uma condição necessária mas não uma condição suficiente para o sucesso de uma organização
- para alcançar o sucesso, as empresas devem ir além da mera satisfação do cliente; as empresas devem fazer melhor do que a concorrência

# CONCEITO DE MARKETING

- o conceito de marketing moderno pode ser apresentado como: o alcance dos objetivos da organização através da satisfação e superação das necessidades e expectativas dos clientes melhor do que a concorrência



# CONCEITO DE MARKETING

- para aplicar este conceito, devem ser satisfeitas três condições
- primeiro, as atividades da empresa devem estar focalizadas em proporcionar a satisfação do cliente, em vez de, por exemplo, a conveniência do produtor
- esta não é uma condição fácil de cumprir

# CONCEITO DE MARKETING

- em segundo lugar, a obtenção da satisfação do cliente depende de um esforço integrado
- a responsabilidade da implementação do conceito não deverá estar limitada ao departamento de marketing
- a crença de que as necessidades dos clientes são essenciais para o funcionamento de uma empresa, deve estar difundida através da produção, das finanças, da I&D, engenharia e outros departamentos
- finalmente, para conseguir um esforço integrado efetivo, a gestão deve acreditar que os objetivos da empresa podem ser alcançados através de clientes satisfeitos

# CONCEITO DE MARKETING



## **MARKETING *VERSUS* ORIENTAÇÃO PARA A PRODUÇÃO**

- não há a garantia de que todas as empresas vão adotar uma orientação de marketing
- uma filosofia concorrente é a orientação para a produção
- a orientação para a produção manifesta-se de duas formas
- primeiro, a gestão focaliza-se no custo
- a gestão acredita que o objetivo principal do seu trabalho é atingir economias de escala através da produção de uma gama limitada de produtos (no limite, apenas um) de uma forma que minimize os custos de produção

## MARKETING *VERSUS* ORIENTAÇÃO PARA A PRODUÇÃO

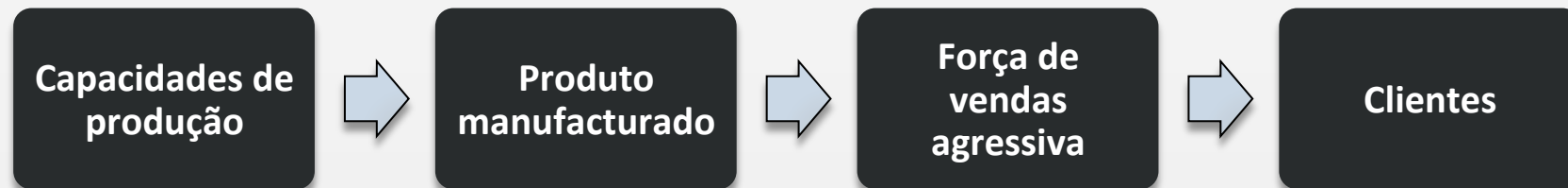
- Henry Ford é geralmente referido como um exemplo de um gestor com orientação para a produção, porque construiu apenas um carro numa cor - o Modelo T preto - a fim de minimizar os custos
- no entanto, esta referência é injusta para o Sr. Ford, dado que o seu objetivo era a satisfação do cliente: introduzir (proporcionar) o carro em novos segmentos de mercado através de preços baixos
- o verdadeiro gestor com orientação para a produção não tem essas virtudes
- o objetivo é a redução de custos; um objetivo pelo menos parcialmente mais fácil de alcançar através da produção de uma gama de produtos reduzida

## MARKETING *VERSUS* ORIENTAÇÃO PARA A PRODUÇÃO

- a segunda forma como a orientação para a produção se revela é a crença de que o negócio deve ser definido de acordo com a sua capacidade de produção
- Levitt citou o exemplo das produtoras de filmes, que definiram o seu negócio em termos do produto produzido, o que significou a sua demora em responderem quando a procura para assistir a filmes no cinema diminuiu, devido à crescente concorrência de outras oportunidades de lazer à disposição dos consumidores
- se tivessem definido o seu negócio em termos de marketing - o entretenimento - poderiam ter identificado a televisão como uma oportunidade e não como uma ameaça

## **MARKETING *VERSUS* ORIENTAÇÃO PARA A PRODUÇÃO**

### **ORIENTAÇÃO PARA A PRODUÇÃO**



## **MARKETING *VERSUS* ORIENTAÇÃO PARA A PRODUÇÃO**

- a focalização é nas capacidades de produção atuais que definem a missão empresarial
- o objetivo da organização é a produção de produtos e a sua venda agressiva a clientes não desconfiados



## **MARKETING *VERSUS* ORIENTAÇÃO PARA A PRODUÇÃO**

- as empresas orientadas para o marketing focalizam-se nas necessidades dos clientes
- as mudanças nas necessidades representam potenciais oportunidades de mercado, que orientam a atividade da empresa

## MARKETING *VERSUS* ORIENTAÇÃO PARA A PRODUÇÃO

- por exemplo, a mudança para o consumo ético tem criado oportunidades para as empresas já existentes, como o lançamento da Nestlé do Partners' Blend, assim como oportunidades para a criação e o crescimento de novas empresas como o Cafédirect
- dentro dos limites das suas competências distintivas, as empresas orientadas para o mercado procuram adaptar as suas ofertas de produtos e serviços às exigências dos mercados atuais e latentes

## **MARKETING *VERSUS* ORIENTAÇÃO PARA A PRODUÇÃO**

### **ORIENTAÇÃO PARA O MARKETING**



## MARKETING *VERSUS* ORIENTAÇÃO PARA A PRODUÇÃO

- as empresas orientadas para o marketing estão perto dos seus clientes, conseguindo compreender as suas necessidades e problemas
- por exemplo, a Dürr AG, empresa alemã fabricante de sistemas de montagem e de pintura, encontra-se próxima dos seus clientes através da associação de mais de metade da sua força de trabalho aos locais de produção dos seus clientes, como a Ford e a Audi
- quando o contato pessoal é insuficiente ou não viável, a investigação de marketing formal é requerida para conhecer as motivações e o comportamento do cliente

## **MARKETING *VERSUS* ORIENTAÇÃO PARA A PRODUÇÃO**

- um conhecimento aprofundado do conceito de marketing pode ser obtido através da análise comparativa e pormenorizada de um negócio orientado para o mercado com um negócio orientado para a produção

Negócios orientados para o mercado	Negócios orientados para a produção
Preocupação com o cliente ao longo do negócio	Conveniência em primeiro lugar
Conhecer os critérios de escolha do cliente e conseguir a sua integração com o marketing mix	Assumir o desempenho do preço e produto como fator chave na maioria das vendas
Segmentar pelas diferenças do cliente	Segmentar pelo produto
Investir na análise de mercado e identificar mudanças no mercado	Privilegiar o estado atual do mercado
Favorece a mudança	Privilegia o <i>status quo</i>
Procura conhecer a concorrência	Ignora a concorrência
Os gastos de marketing são considerados como um investimento	Os gastos de marketing são considerados como um luxo
A inovação é recompensada	A inovação não é recompensada
Procura por mercados latentes	Permanecer no mercado atual
Ser rápido	Porquê a rapidez?
Procurar uma vantagem competitiva	Satisfação por ser <i>me-too</i>
Eficiente e efetivo	Eficiente

## MARKETING *VERSUS* ORIENTAÇÃO PARA A PRODUÇÃO

- as empresas orientadas para o mercado apresentam uma preocupação com os clientes ao longo do negócio
- todos os departamentos reconhecem a importância do cliente para o sucesso do negócio
- a Nestlé, por exemplo, colocou o cliente no centro da sua filosofia de negócios, atribuindo ao marketing a responsabilidade de gerir as suas sete unidades estratégicas de negócio
- os gestores de marketing também controlam a estratégia, a investigação e desenvolvimento e a produção

## **MARKETING *VERSUS* ORIENTAÇÃO PARA A PRODUÇÃO**

- nos negócios focalizados internamente os conhecimentos sobre os seus produtos e serviços estão a ser avaliados em relação aos da concorrência
- os gestores deste tipo de negócios entendem os critérios de escolha que os clientes estão a utilizar e asseguram que o seu marketing mix corresponde a esses critérios melhor do que o da concorrência



## **MARKETING *VERSUS* ORIENTAÇÃO PARA A PRODUÇÃO**

- as empresas que são orientadas para o mercado baseiam a sua segmentação de mercado nas diferenças dos clientes que têm implicações para a estratégia de marketing
- as empresas orientadas para a produção segmentam pelo produto (e.g., tratores grandes vs. tratores pequenos) e, conseqüentemente, são vulneráveis quando os requisitos dos clientes mudam



a tecnologia *Optimal Drive* da Toyota proporciona aos clientes os benefícios de desempenho, emissões reduzidas e melhor economia de combustível

## **MARKETING *VERSUS* ORIENTAÇÃO PARA A PRODUÇÃO**

- as atitudes em relação à concorrência também diferem
- os negócios orientados para o mercado procuram compreender os objetivos e estratégias competitivas, e antecipar ações competitivas
- as empresas orientadas para a produção estão satisfeitas ao ignorarem a concorrência
- os gastos com o marketing são considerados como um investimento que tem consequências de longo prazo nas empresas orientadas para o mercado
- a visão alternativa é que as despesas de marketing são vistas como um luxo que nunca parecem produzir quaisquer benefícios

## **MARKETING *VERSUS* ORIENTAÇÃO PARA A PRODUÇÃO**

- nas empresas orientadas para o marketing os colaboradores que assumem riscos e são inovadores são recompensados
- o reconhecimento do facto de que a maioria dos novos produtos não alcançam o sucesso reflete-se na relutância em punir aquelas pessoas que arriscam sua carreira a defenderem a ideia de um novo produto
- as empresas orientadas para a produção recompensam o tempo de trabalho e a capacidade para não cometer erros
- isto resulta na prevenção de riscos e na continuação do status quo

## MARKETING *VERSUS* ORIENTAÇÃO PARA A PRODUÇÃO

- os negócios orientados para o mercado procuram mercados latentes: mercados que nenhuma outra empresa já explorou
- por exemplo, o produto da 3M *Post-it* preencheu a necessidade latente de um anexo rápido e temporário para documentos
- o site de leilões eBay é outro exemplo, o qual explorou o mercado latente constituído por indivíduos que queriam vender os produtos diretamente a outras pessoas
- finalmente, a Nintendo identificou um mercado latente para jogos electrónicos com o lançamento de seu software *Brain Training* para a Nintendo DS, orientado para pessoas mais velhas
- as empresas orientadas para a produção são felizes com os seus produtos e mercados atuais

## **MARKETING *VERSUS* ORIENTAÇÃO PARA A PRODUÇÃO**

- a forte concorrência significa que as empresas necessitam de ser rápidas para alcançarem o sucesso
- as empresas orientadas para o mercado são rápidas a responderem aos mercados latentes, inovadoras, produzem e distribuem os seus produtos e serviços
- estas empresas percebem que as oportunidades estratégicas rapidamente desaparecem

## MARKETING *VERSUS* ORIENTAÇÃO PARA A PRODUÇÃO

- uma característica chave das empresas orientadas para o marketing é que estas se esforçam para obterem uma vantagem competitiva
- estas empresas procuram satisfazer melhor os clientes do que a concorrência
- as empresas orientadas para a produção encontram-se satisfeitas ao produzirem ofertas *me-too* que já existem no mercado
- finalmente, as empresas orientadas para o marketing são quer eficientes quer eficazes; as empresas orientadas para a produção alcançam apenas a eficiência

# **CRIAR VALOR E SATISFAÇÃO PARA O CLIENTE**

## **VALOR PARA O CLIENTE**

- as empresas orientadas para o marketing procuram criar valor para o cliente, a fim de atrair e reter clientes
- o seu objetivo é entregar um valor superior aos seus clientes-alvo
- ao fazer isso, estas empresas implementam o conceito de marketing ao satisfazerem e superarem as necessidades dos clientes melhor do que a concorrência



# CRIAR VALOR E SATISFAÇÃO PARA O CLIENTE

## VALOR PARA O CLIENTE

- por exemplo, o sucesso global do McDonald's tem sido baseado na criação de valor acrescentado para os seus clientes, o qual é baseado não só nos produtos alimentares que vende, mas também no sistema de entrega completo que se faz num restaurante de *fast-food*
- esta empresa estabelece elevados padrões de qualidade, serviço, limpeza e valor (denominado QSCV)
- os clientes podem ter a certeza de que os mesmos elevados padrões podem ser encontrados em todas as lojas do McDonald's

# CRIAR VALOR E SATISFAÇÃO PARA O CLIENTE

## VALOR PARA O CLIENTE

- este exemplo mostra que o valor do cliente pode resultar de muitos aspectos do que a empresa oferece aos seus clientes – não apenas do produto base
- valor do cliente é dependente da forma como o cliente percebe os benefícios de uma oferta e o sacrifício que está associado à sua compra
- assim:

Valor do cliente = benefícios percebidos - sacrifício percebido

# **CRIAR VALOR E SATISFAÇÃO PARA O CLIENTE**

## **VALOR PARA O CLIENTE**

- os benefícios percebidos podem resultar a partir do produto (e.g., o sabor do hambúrguer), o serviço associado (e.g., a rapidez com que os clientes são servidos e a limpeza da loja), e a imagem da empresa (e.g., se a imagem da empresa/produto é favorável)
- se um desses fatores – por exemplo, os benefícios do produto – mudar então os benefícios percebidos e valor do cliente também mudam

# **CRIAR VALOR E SATISFAÇÃO PARA O CLIENTE**

## **VALOR PARA O CLIENTE**

- uma outra fonte de benefícios percebidos é a relação entre o cliente e o fornecedor
- os clientes podem desfrutar do trabalho com os fornecedores, com os quais desenvolveram amizades pessoais e profissionais, e valorizar a conveniência de trabalhar com parceiros de confiança

# CRIAR VALOR E SATISFAÇÃO PARA O CLIENTE

## VALOR PARA O CLIENTE

- o sacrifício percebido é o custo total associado à compra de um produto
- este consiste não apenas no custo monetário, mas também no tempo e na energia envolvida na compra
- e.g., com os restaurantes de *fast-food*, a boa localização pode reduzir o tempo e a energia necessários para encontrar um local adequado para comer
- no entanto, os gestores de marketing necessitam de estar cientes de outro sacrifício crítico em algumas situações de compra
- este é o potencial custo psicológico de não tomar a decisão certa
- a incerteza significa que as pessoas percebem o risco quando compram

# **CRIAR VALOR E SATISFAÇÃO PARA O CLIENTE**

## **VALOR PARA O CLIENTE**

- o McDonald's procura reduzir a percepção de risco ao padronizar a sua oferta completa, de modo que os clientes podem ter a certeza do que vão receber antes de entrar nas suas lojas
- nos mercados organizacionais, as empresas oferecem garantias para reduzir o risco da compra

# **CRIAR VALOR E SATISFAÇÃO PARA O CLIENTE**

## **VALOR PARA O CLIENTE**

- exceder o valor oferecido pelos concorrentes é a chave para o sucesso do marketing
- os consumidores decidem acerca das compras com base em julgamentos sobre os valores oferecidos pelos fornecedores
- após um produto ter sido comprado, a satisfação do cliente depende do seu desempenho percebido em comparação com as expectativas do comprador

# **CRIAR VALOR E SATISFAÇÃO PARA O CLIENTE**

## **SATISFAÇÃO DO CLIENTE**

- a próxima figura mostra como os benefícios percebidos e o sacrifício influenciam o valor para o cliente
- proporciona uma estrutura para considerar as formas de maximizar o valor
- o objetivo é encontrar formas de potencializar os benefícios percebidos e reduzir os sacrifícios percebidos



# CRIAR VALOR PARA O CLIENTE

