



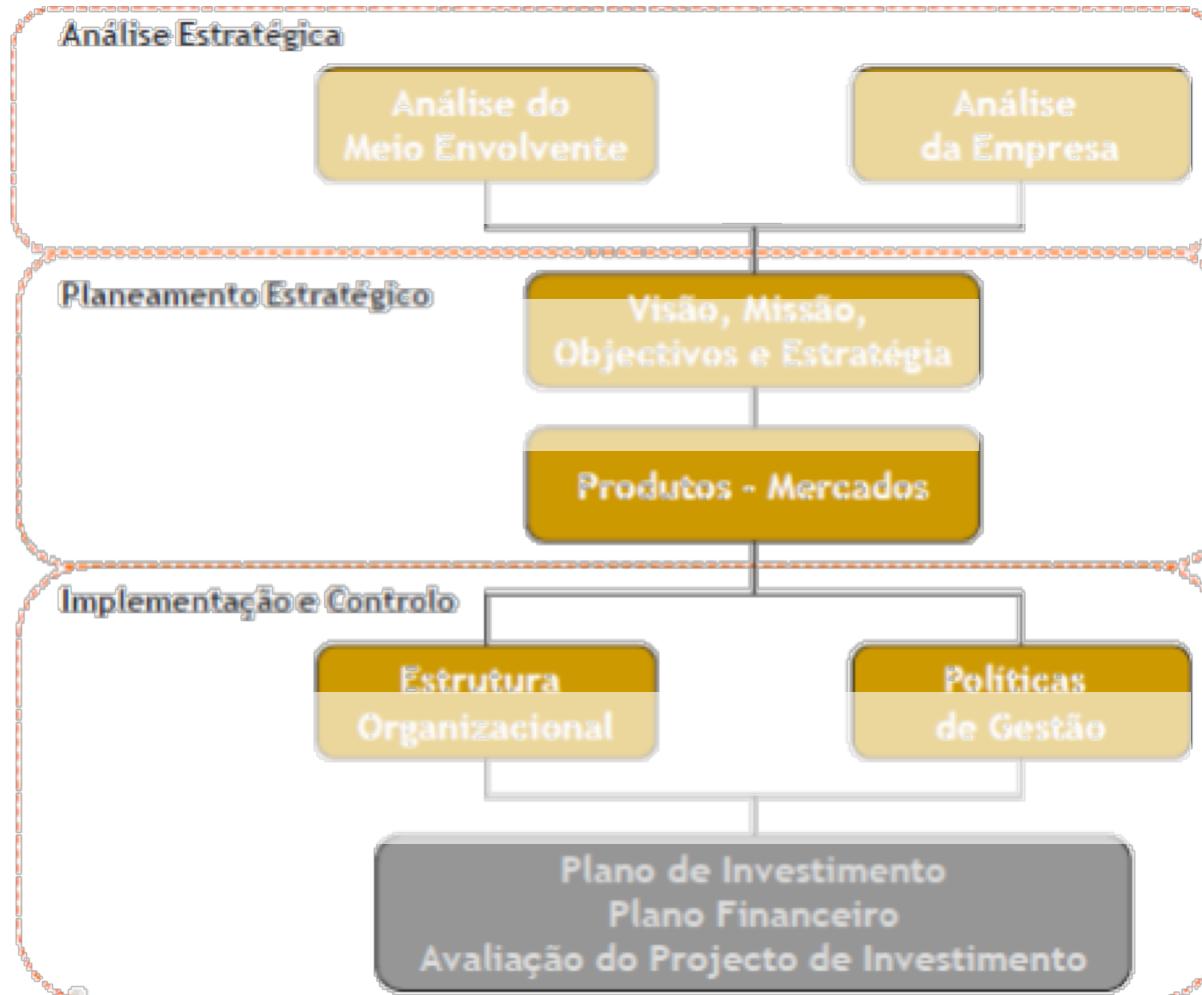
Licenciatura em Engenharia Informática CE

Gestão

Teórico-prática #7
Planeamento Estratégico | Produtos & Mercados

Jorge Alexandre Almeida

7. Planeamento Estratégico



7. Planeamento Estratégico

- Produtos versus Mercados
 - A última finalidade de uma estratégia é garantir que a empresa satisfaz as necessidades dos seus clientes melhor do que a concorrência no seu negócio, assim a **formulação da estratégia** deve estar sustentada numa **visão comercial**, definindo quais os **produtos a vender** e em que **segmentos de mercado**
 - Segmentação de Mercados
 - Os **mercados não são homogéneos**. É possível identificar grupos de consumidores e clientes com características comuns
 - Define-se por **segmentação o processo de identificar e dividir o mercado em parcelas homogéneas segundo determinados critérios úteis para a comercialização nesse mercado**

7. Planeamento Estratégico

- Produtos versus Mercados
 - Segmentação de Mercados
 - Critérios de Segmentação Comuns (Bens de Consumo) Geográficos, Demográficos, Sociais e Económicos

CRITÉRIOS	Exemplo de Utilização
Demográficos Sexo Idade Altura e Peso Dimensão e Composição da Família	Relógios, Moda, Toilette Turismo, Lazer Confecção, Produtos Dietéticos Máquinas Lavar, Habitação
Geográficos Regiões (Clima) Categoria da Cidade Habitada	Aparelhos de Aquecimento / Ar Condicionado Espectáculos, Alimentos para Animais Estimação
Sociais e Económicos Rendimento / Classe Social Nível de Instrução Religião	Automóveis, Roupas, Viagens Livros, Revistas, Discos Produtos Anti-concepcionais

7. Planeamento Estratégico

- Produtos versus Mercados
 - Segmentação de Mercados
 - **Critérios de Segmentação Comuns** (Bens de Consumo)
 - **Psicográficos** - Personalidade e Estilo de Vida
 - Conservadores/Convencionais; Ambiciosos/Status; Líderes/Dinâmicos; Experimentadores/Inovadores; Ecológicos/Sociais
 - **Comportamento Relativamente ao Produto/Compra**
 - Quantidades Consumidas; Hábitos de Utilização
 - **Atitude psicológica Relativamente ao Produto**

7. Planeamento Estratégico

- Produtos versus Mercados
 - Segmentação de Mercados



Kona Nigari Water
\$402 per 750 ml



Fillico
\$219 per 750 ml

7. Planeamento Estratégico

- Produtos versus Mercados
 - Segmentação de Mercados
 - Critérios de Segmentação Comuns (Bens Organizacionais)
 - **Aplicação/Utilização (Segmentação Horizontal)**
 - » Um produto com determinadas características técnicas ou com pequenas modificações pode ser utilizado por diferentes organizações com necessidades e requisitos distintos
 - **Etapa da Transformação (Segmentação Vertical)**
 - » Diferenciação do produto em função do seu estado de transformação
 - **Tipo de Organização Cliente**
 - » Volume de Compras; Tipo de Organização; Processo de Decisão de Compra

7. Planeamento Estratégico

- Produtos versus Mercados
 - Segmentação de Mercados
 - Como Escolher os Critérios de Segmentação
 - Pertinência
 - » O critério deve estar fortemente ligado aos comportamentos e atitudes dos consumidores, evidenciando as suas características distintivas
 - Possibilidade de Medida
 - » O critério deve ser fácil de medir para que se possa dimensionar cada segmento
 - Valor Operacional
 - » Os critérios demográficos e socioculturais são muito operacionais, permitindo por simples bom senso perceber os diferentes hábitos de compra e de vida (ex. audiências publicidade)
 - » Os critérios de personalidade, comportamento e atitude normalmente exigem maior estudo para perceber hábitos de compra e de informação

7. Planeamento Estratégico

- Produtos versus Mercados
 - Segmentação de Mercados
 - O acompanhamento dinâmico das necessidades dos clientes e das novas iniciativas dos concorrentes induz assim o lançamento de novos produtos ou a entrada em novos mercados, de que resulta um permanente reforço da adequação estratégica da empresa
 - A **matriz produtos-mercados** permite o **mapeamento dos segmentos da indústria**, a **clarificação da estratégia actual e potencial** (com identificação de “janelas de oportunidade”) e a **clarificação da estratégia dos concorrentes** da indústria:
 - Relacionar os produtos da empresa com os seus mercados-alvo
 - É importante que a matriz ofereça uma perspectiva global dos vários segmentos e mercados a satisfazer, mesmo que a empresa não comercialize todos os produtos, permitindo a identificação de novas oportunidades comerciais

7. Planeamento Estratégico

- Produtos versus Mercados
 - Produtos versus Mercados
 - Ex: Empresa de Produtos de Cuidados Corporais

Produtos - Artigos de cuidados corporais	Mercados - Segmentos de clientes			
	Famílias	Mulheres	Homens	Crianças
Higiene do cabelo	√	√	???	√
Lavagem do corpo	√	???	???	√
Higiene dentária	√			???
Barba			√	
Desodorizantes	???	√	√	???
Perfumes		√	√	
Produtos de beleza		√	√	

 Já servido  Potencial incerto  Sem potencial

7. Planeamento Estratégico

- Produtos versus Mercados
 - Produtos versus Mercados
 - Ex: Empresa de Seguros

Produtos - Serviços financeiros	Mercados - Segmentos de clientes					Estado	
	Particulares		Empresas				
	Individual	Grupo	Microempresas	PME	Grandes empresas		
Seguros de vida	±	Ø	Ø	Ø	Ø		
Seguros não-vida							
Automóvel	√	Ø	±	±	√	±	
Acid. de trabalho	±	Ø	Ø	Ø	√	±	
Outros seguros	√	Ø	Ø	Ø	√	±	
Produtos bancários	±		±				

Boa cobertura Média cobertura Cobertura insuficiente Sem potencial

7. Planeamento Estratégico

- Produtos versus Mercados
 - A evolução da matriz produtos-mercados pode assumir dois padrões distintos:
 - **Expansão versus Redução**
 - Trata-se de aumentar ou diminuir a quantidade de produtos comercializados ou segmentos de mercado servidos, tendo por base de decisão a avaliação da correspondente atractividade
 - **Generalização versus Especialização**
 - A empresa pode expandir a sua actuação comercial reforçando a especialização ou entrando em novos segmentos
 - A empresa pode reduzir o âmbito das suas actividades concentrando-se nas áreas centrais ou preservando a variedade dos produtos vendidos

7. Planeamento Estratégico

- Produtos versus Mercados
 - A evolução da matriz produtos-mercados pode assumir dois padrões distintos (cont.):
 - **Ou combinados:**
 - A empresa pode especializar-se num tipo de produtos para um segmento de mercado muito específico que avalie possuir uma atracidade elevada e esteja em condições para o satisfazer, enquanto generaliza outra linha de produtos menos especializados a novos segmentos de mercado com elevada atracidade, reduzindo, por exemplo, os segmentos de mercado servidos por outros produtos onde o ciclo de vida tenha entrado na sua fase de declínio

7. Planeamento Estratégico

- Produtos versus Mercados
 - Modelo de Ansoff

		PRODUTO / SERVIÇO	
		Existente	Novo
MERCADO	Existente	Penetração no Mercado <ul style="list-style-type: none">- Aumentar Utilização- Conquistar Quota	Extensão do Produto <ul style="list-style-type: none">- Aumentar Gama- Criar Novos Produtos
	Novo	Extensão do Mercado <ul style="list-style-type: none">- Servir mais Segmentos- Conquistar Clientes	Diversificação <ul style="list-style-type: none">- Sinergias Tecnológicas- Sinergias Comerciais

7. Planeamento Estratégico

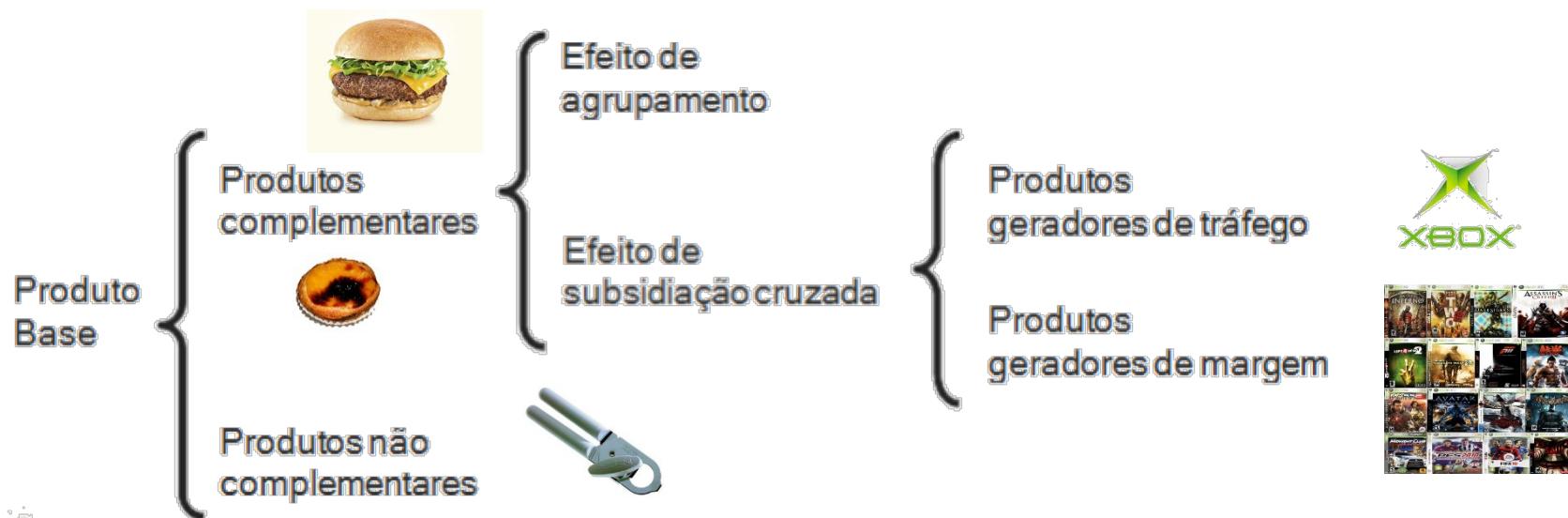
- Produtos versus Mercados

- A estratégia de Produtos-Mercados deve ser ajustada à evolução do ciclo de vida, à evolução das principais características do negócio (FCS) e ao tipo de vantagem competitiva

Fase do ciclo de vida	Competição	Risco e Retorno	Estratégia de Produtos-Mercados
Introdução	Poucas empresas, fraca competição.	Risco elevado, retorno baixo.	Lançamento de novos produtos base; ênfase das vantagens competitivas na inovação e qualidade.
Crescimento	Muitas entradas e saídas do negócio, competição instável.	Risco baixo, retorno elevado.	Novas versões dos produtos base para conquistar quota de mercado; reduzir custos; melhorar satisfação dos consumidores; ênfase das vantagens competitivas na qualidade, custos e distribuição.
Maturidade	Competidores estabelecidos, forte competição.	Risco médio, retorno decrescente.	Lançamento de novos produtos base e serviços complementares, diferenciando a oferta e segmentando o mercado; ênfase das vantagens competitivas na comunicação, inovação e custos.
Saturação e Declínio	Muitas saídas do negócio, competição crescente entre os que permanecem.	Risco elevado, retorno baixo.	Redução da gama de produtos base e complementares, mantendo só os mais competitivos nos custos; ênfase das vantagens competitivas nos custos.

7. Planeamento Estratégico

- Produtos versus Mercados
 - A competição no mercado, muitas vezes, faz-se entre conjuntos de produtos e serviços complementares
 - Um produto complementar está relacionado com o produto base, e complementa a satisfação das necessidades do cliente, proporcionando mais valor ao consumidor e à experiência de compra



7. Planeamento Estratégico

- Produtos versus Mercados
 - A competição no mercado, muitas vezes, faz-se entre conjuntos de produtos e serviços complementares
 - Um produto complementar está relacionado com o produto base, e complementa a satisfação das necessidades do cliente, proporcionando mais valor ao consumidor e à experiência de compra



Google™



Apple®



7. Planeamento Estratégico

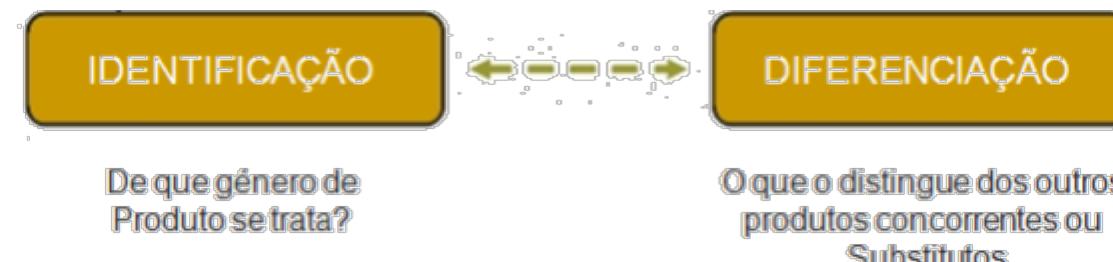
- Produtos versus Mercados
 - Produtos Complementares
 - **Efeito de Agrupamento:** comercialização conjunta de produtos complementares (e.g., máquinas fotográficas digitais e software aplicacional proprietário de gestão e edição fotográfica)
 - **Efeito de subsidiação cruzada:** margens distintas na comercialização em separado de produtos complementares
 - **Produtos geradores de tráfego:** produtos que induzem ao consumo de produtos complementares, em regra, vendidos com margem reduzida (e.g., impressoras)
 - **Produtos geradores de margem:** produtos complementares dos produtos geradores de tráfego, vendidos com margem mais elevada que estes últimos (e.g., tinteiros)

7. Planeamento Estratégico

- Produtos versus Mercados
 - Produtos Complementares
 - Benefícios Estratégicos
 - **Proporcionar mais valor aos clientes**
 - **Melhorar a percepção do produto base**
 - » Beneficia da Imagem de Marca
 - » Reforça a lealdade dos clientes à marca
 - » Optimizar o preço total
 - **Alcançar maiores economias de escala**
 - » (Racionalizar custos comerciais, de distribuição ou produção)
 - **Aumenta as barreiras à entrada**
 - Riscos
 - **Aumenta a complexidade de gestão da linha de produtos**
 - **Pode reduzir margens e rentabilidade**

7. Planeamento Estratégico

- Produtos versus Mercados
 - Produtos Complementares
 - Posicionamento
 - **Conjunto de traços salientes e distintivos da imagem** (características objectivas ou simbólicas) que permitem ao público situar o produto e distinguir dos concorrentes. É a percepção simplificada, redutora, e distintiva do produto
 - Perspectivas de Posicionamento de um Produto



- O posicionamento é condição necessária para assegurar a coerência da estratégia de marketing

7. Planeamento Estratégico

- Produtos versus Mercados
 - Posicionamento
 - Ao nível global da estratégia de produtos-mercados, são os factores críticos de sucesso que permitem aferir o posicionamento competitivo da empresa
 - Ao nível dos produtos e serviços, os factores de compra são os indicadores do valor reconhecido pelos clientes, definindo o seu posicionamento concorrencial. Naturalmente, como diferentes segmentos de consumidores têm preferências distintas, ponderam de forma diferente os factores-chave de compra

7. Planeamento Estratégico

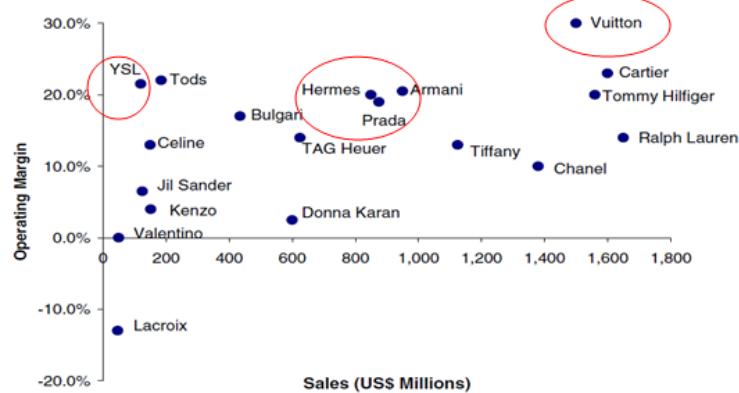
- Produtos versus Mercados
 - Posicionamento
 - Tendo sido **identificados** junto dos **clientes** os **fatores-chave de compra**, devem ser definidas em consequência as adequadas vias de diferenciação dos produtos
 - A diferenciação de produtos resulta da combinação entre os **atributos dos produtos e os fatores-chave de compra**
 - Definidas as vias de diferenciação dos produtos, deve ter-se sempre em atenção a necessária **concordância entre estas e a natureza da vantagem competitiva em que a empresa estrategicamente aposte** (liderança de custos ou diferenciação) para superar a concorrência nos segmentos escolhidos
 - Verificando-se que a relevância dos factores-chave de compra relacionados com a marca tende a diminuir com o tempo, tornando-se cada vez mais importantes os factores relacionados com o preço, deve também a natureza da vantagem competitiva ajustar-se, acompanhando esta mudança

7. Planeamento Estratégico

- Posicionamento
 - Existem 4 vias básicas de diferenciação do produto segundo os factores-chave de compra em cada segmento:
 - Diferenciação **Técnica** (ou funcional) do Produto
 - O produto pode ser diferenciado por associação de uma ou várias qualidades funcionais, estéticas ou económicas
 - Os clientes procuram obter informação adicional junto de especialistas, compararam o desempenho técnico e reflecte na sua experiência para avaliar melhor as características do produto. Os factores críticos de sucesso estão relacionados com a performance e qualidade da gama oferecida
 - Diferenciação do Produto pelo **Preço**
 - O cliente é sensível ao preço e menos sensível a marcas. Por isso decide com base em argumentos como o preço, promoções, brindes ou saldos. Empresas que optem por explorar vantagens competitivas baseadas nos custos baixos devem optar a via da diferenciação pelo preço

7. Planeamento Estratégico

- Posicionamento
 - Existem 4 vias básicas de diferenciação do produto segundo os factores-chave de compra em cada segmento:
 - Diferenciação **Simbólica e Emocional** do Produto (cont.)
 - Pode-se diferenciar um produto associando-lhe características que lhe conferem uma “personalidade” original (produtos de imagem)
 - Os clientes procuram reduzir o risco da compra por exemplo através da imagem de marca. Os clientes são sensíveis a argumentos superficiais como as campanhas publicitárias



Source: Adapted from Nathalie Schneider and Bruno de la Rochebrochard, "Gucci: From Target to Predator," Natexis Capital, August 1999, n. 25.

7. Planeamento Estratégico

- Posicionamento

		Grau de confiança do cliente na compra do produto	
Percepção do risco inerente ao mau desempenho do produto	Elevada percepção de risco	Reduzida confiança	Elevada confiança
	Diferenciação simbólica	Diferenciação técnica	
	<p>O cliente procura reduzir o risco da compra através de garantias, da verificação da reputação e imagem de marca do fabricante, da leitura de revistas especializadas e/ou da escolha de lojas conhecidas.</p> <p>Exemplo: compra de um televisor.</p>		<p>O cliente procura obter informação adicional junto de pessoas ou entidades credíveis, compara vários indicadores técnicos e reflecte na sua experiência passada para avaliar melhor as características do produto.</p> <p>Exemplo: compra de um carro.</p>
	Reduzida percepção de risco	Diferenciação emocional	Diferenciação pelo preço
<p>O cliente compra os produtos por hábito, mas é pouco fiel a qualquer marca. Por isso, decide em função de argumentos superficiais como a recomendação por personalidades famosas ou campanhas publicitárias.</p> <p>Exemplo: compra de bebidas refrigerantes.</p>		<p>O cliente é bastante sensível ao preço e indiferente a marcas com preços equivalentes. Por isso, decide em função de argumentos economicistas como o preço, promoções, brindes e saldos.</p> <p>Exemplo: compra de calçado utilitário.</p>	

7. Planeamento Estratégico

- Sumário
 - A estratégia de **produtos-mercados** permite identificar os **produtos a vender** nos respectivos **segmentos-alvo**. É conveniente identificar eventuais **relações de complementaridade** entre diferentes produtos para **explorar os efeitos de agrupamento ou de subsidiação cruzada**
 - De seguida devem ser definido o **posicionamento da empresa**, nomeadamente as **vantagens competitivas** a adoptar em cada segmento, devendo a **estratégia ser consistente com a via de diferenciação**

7. Planeamento Estratégico

- Sobre os Consumidores
 - Características Externas
 - Número e Localização Geográfica
 - Distribuição em Função do Sexo, Idade, Nível de Instrução, Actividade Profissional, e quando se trata de uma organização, o sector de actividade, a dimensão, a forma jurídica, entre outros
 - Comportamentos de Consumo, de Compra e de Utilização dos Media
 - Comportamentos de Consumo (ou Utilização)
 - Quem consome? Ex. Pai Mãe, Família, Dep. Produção, etc.
 - Onde se Consome? Ex. Casa, Escritório, Em Viagem
 - Quando se Consome? Ex. Época do Ano, Dia da Semana, Frequência
 - O Que se Consome? Ex. Marca, Modelo, Embalagem, Quantidade
 - Para que Utilizações?
 - Como (Hábito de Consumo)?
 - Quanto se Consome?

7. Planeamento Estratégico

- Sobre os Consumidores
 - Comportamentos de Consumo, de Compra e de Utilização dos Media
 - **Hábitos e Procedimentos de Compra**
 - Quem Compra?
 - Quem Prescreve?
 - Onde se Compra?
 - Quando se Compra?
 - Como se Compra? Ex. Por impulso ou reflectidamente?
 - Quem Participa no Processo de Decisão de Compra?
 - **Comportamento de Recolha de Informação**
 - Quais as Fontes de Informação Utilizadas?
 - Quais os Hábitos de Leitura de Imprensa?
 - Quais os Hábitos de Audição de Rádio e de Televisão?
 - Quais os Hábitos de Frequência de Exposições ou Congressos Profissionais?

7. Planeamento Estratégico

- Sobre os Consumidores
 - Atitudes dos Consumidores
 - Em marketing designa-se atitude com respeito a um produto, uma marca, uma empresa, um político, etc, os conhecimentos, crenças, opiniões e sentimentos de um indivíduo em relação a algo
 - **Atitudes Cognitivas (ou perceptivas)**
 - **A Notoriedade**
 - » Notoriedade espontânea
 - » Notoriedade top of mind
 - » Notoriedade Assistida
 - **A Imagem**
 - **Atitudes Afectivas ou Avaliadores**
 - Juízos de Valor relativamente a uma marca ou produto
 - » Escalas de Atitudes
 - » Avaliação Quantitativa. Ex. Classificar uma embalagem de 0 a 10
 - Os Rankings de Preferência
 - » As intenções declaradas
 - » A satisfação: diferença entre as expectativas do consumidor, a qualidade percebida e a atitude prévia relativamente ao produto

7. Planeamento Estratégico

- Sobre os Consumidores
 - Processos de Decisão de Compra
 - Motivações de Compra
 - De carácter hedonista
 - » Prazeres ou sentimentos agradáveis que um indivíduo espera do consumo, posse ou compra de um produto, por exemplo prazer gustativo, sentimento de bem-estar, prazer estético, conforto, facilidade, segurança, valorização social
 - De Carácter Racional ou Utilitário
 - Motivações Éticas / Sociais
 - Critérios de Escolha
 - Grau de Implicação relativamente ao Produto
 - » Uma decisão é envolvente quando o consumidor atribui particular importância ao produto (no bom ou no mau sentido)
 - Grau de Premeditação da Compra
 - » Compras Reflectidas ou Premeditadas
 - » Compras por Impulso
 - » Compras Automáticas (por hábito)
 - Fontes de Informação e de aconselhamento às quais os consumidores recorrem