

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/315842618>

# Manual de Gestão de Marketing – Da Teoria à Ação

Book · April 2017

CITATIONS

0

READS

50,277

2 authors:



**Paulo Jorge Silveira Ferreira**  
Instituto Politécnico de Portalegre

116 PUBLICATIONS 394 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



**Dora Agapito**  
Universidade do Algarve

44 PUBLICATIONS 505 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



O Design como Indicador de Inovação, Criatividade e Competitividade, Protocolo CIEO – Associação Nacional de Design. [View project](#)



Fractal and Finance [View project](#)

# MANUAL DE GESTÃO DE MARKETING

DA TEORIA À AÇÃO

*COORDENADORES*

**Paulo Ferreira | Dora Agapito**

*AUTORES:*

**Paulo Ferreira | Dora Agapito | Ana Renda | Cristina Viegas | José Gama |  
Júlio da Costa Mendes | Maria Manuela Guerreiro | Nelson Matos | Nicolau  
Miguel Almeida | Pedro Quelhas Brito**



EDIÇÃO, DISTRIBUIÇÃO E VENDAS  
SÍLABAS & DESAFIOS - UNIPESSOAL LDA.  
NIF: 510212891  
[www.silabas-e-desafios.pt](http://www.silabas-e-desafios.pt)  
[info@silabas-e-desafios.pt](mailto:info@silabas-e-desafios.pt)

Sede:  
Rua Dorília Carmona, nº 4, 4 Dt  
8000-316 Faro  
Telefone: 289805399  
Fax: 289805399  
Encomendas: [encomendar@silabas-e-desafios.pt](mailto:encomendar@silabas-e-desafios.pt)

TÍTULO  
**MANUAL DE GESTÃO DE MARKETING : DA TEORIA À AÇÃO**

*COORDENADORES*

**Paulo Ferreira | Dora Agapito**

*AUTORES:*

**Paulo Ferreira | Dora Agapito | Ana Renda | Cristina Viegas | José Gama | Júlio da Costa Mendes |  
Maria Manuela Guerreiro | Nelson Matos | Nicolau Miguel Almeida | Pedro Quelhas Brito**

1ª. edição  
150 Exemplares  
Copyright @ Paulo Ferreira, Dora Agapito e Sílabas & Desafios, Unipessoal Lda., abril 2017  
ISBN: 978-989-8842-14-5  
Depósito legal: 424043/17

Pré-edição, edição, revisão e composição gráfica: Sílabas & Desafios Unipessoal, Lda.  
Pré-impressão, impressão e acabamentos: Gráfica Comercial, Loulé

Capa: Sílabas & Desafios @2017

Reservados todos os direitos. Reprodução proibida. A utilização de todo, ou partes, do texto, figuras, quadros, ilustrações e gráficos, deverá ter a autorização expressa dos autores.

*Aos meus filhos: Rui, Ana e Sara  
À Laura  
A toda a minha família  
A todos os meus alunos e ex-alunos*

Paulo Ferreira

*A todos os que contribuíram para a concretização deste manual, especialmente  
aos estudantes que o inspiraram.*

Dora Agapito



# ÍNDICE

<b>ÍNDICE</b>	<b>5</b>
<b>COORDENADORES E AUTORES:</b>	<b>9</b>
<b>1. NOTA PRÉVIA</b>	<b>11</b>
<b>2. CONCEITO E EVOLUÇÃO DO MARKETING</b>	<b>13</b>
<b>3. ESTUDOS DE MERCADO E COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR</b>	<b>21</b>
3.1. ESTUDOS DE MERCADO	21
3.2. COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR	28
3.2.1. <i>Fatores individuais</i>	30
3.2.2. <i>Fatores situacionais</i>	33
3.2.3. <i>Processo de decisão e respostas do consumidor</i>	35
<b>4. ANÁLISE DA ENVOLVENTE</b>	<b>39</b>
4.1. <i>Análise Externa</i>	40
4.2. <i>Análise Interna</i>	48
4.3. <i>Análise SWOT</i>	51
4.4. <i>Um Exemplo Prático de uma Análise PEST e de uma Análise SWOT</i>	52
<b>5. OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING</b>	<b>56</b>
5.1. OBJETIVOS, INDICADORES E METAS	56
5.2. O BALANCED SCORECARD	59
5.3. ESTRATÉGIAS DE MARKETING	62
<b>6. SEGMENTAÇÃO, TARGETING E POSICIONAMENTO</b>	<b>72</b>
6.1. <i>Processo de Segmentação</i>	73
6.2. <i>Estratégias de Targeting</i>	79
6.3. <i>Posicionamento de Marketing</i>	81
<b>7. GESTÃO DO PRODUTO</b>	<b>87</b>
7.1. CONCEITO E NÍVEIS DE PRODUTO	87
7.2. CLASSIFICAÇÃO DE PRODUTOS	90
7.3. AS ESPECIFICIDADES DOS SERVIÇOS	92
7.4. CICLO DE VIDA DO PRODUTO	95

7.5.	POLÍTICA DA GAMA	101
7.6.	LANÇAMENTO DE NOVOS PRODUTOS	104
7.7.	POLÍTICA DA EMBALAGEM	105
7.8.	DO PRODUTO À EXPERIÊNCIA	108
<b>8.</b>	<b>GESTÃO DO PREÇO</b>	<b>111</b>
8.1.	OS CRITÉRIOS DE DETERMINAÇÃO DOS PREÇOS	111
8.1.1.	<i>Custos</i>	111
8.1.2.	<i>Procura</i>	114
8.1.3.	<i>Concorrência</i>	117
8.2.	ESTRATÉGIAS DE PREÇO E O MARKETING	119
<b>9.</b>	<b>GESTÃO DA DISTRIBUIÇÃO</b>	<b>124</b>
9.1.	CONCEITO E FUNÇÕES DA DISTRIBUIÇÃO	125
9.2.	ESTRATÉGIAS DE DISTRIBUIÇÃO	133
9.3.	CANAL E CIRCUITO DE DISTRIBUIÇÃO	138
9.3.1.	<i>Canal de distribuição de bens de consumo e níveis de intermediação</i>	141
9.3.2.	<i>Canal de distribuição de bens de produção e níveis de intermediação</i>	143
9.3.3.	<i>Canal de distribuição de serviços e níveis de intermediação</i>	143
9.4.	CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DOS CANAIS	145
9.5.	SISTEMAS VERTICAIS E HORIZONTAIS DE MARKETING	148
9.5.1.	<i>Sistemas verticais de Marketing</i>	149
9.5.2.	<i>Sistemas horizontais de Marketing</i>	150
9.6.	MIX DA DISTRIBUIÇÃO	151
9.6.1.	<i>Localização</i>	151
9.6.2.	<i>Sortido</i>	151
9.6.3.	<i>Marca</i>	152
9.6.4.	<i>Preço</i>	152
9.6.5.	<i>Serviço</i>	152
9.6.6.	<i>Comunicação no ponto de venda</i>	153
9.7.	MERCHANDISING	153
<b>10.</b>	<b>GESTÃO DA COMUNICAÇÃO</b>	<b>158</b>
10.1.	OS MEIOS DE COMUNICAÇÃO	159
10.2.	AS TÉCNICAS DE COMUNICAÇÃO	161
10.2.1.	<i>Publicidade</i>	161

10.2.2.	<i>Relações Públicas</i>	163
10.2.3.	<i>Marketing Direto</i>	168
10.2.4.	<i>Patrocínio</i>	169
10.2.5.	<i>Mecenato</i>	169
10.2.6.	<i>Força de Vendas</i>	169
10.2.7.	<i>Promoção de Vendas</i>	170
10.2.8.	<i>Advergaming</i>	170
10.2.9.	<i>Product Placement (Colocação de Produto)</i>	171
10.2.10.	<i>Endorsement</i>	171
10.3.	O PLANO DE COMUNICAÇÃO	171
10.4.	O CASO PARTICULAR DA COMUNICAÇÃO DE CRISE	172
10.4.1.	<i>Dois exemplos de gestão comunicação de crise</i>	176
<b>11.</b>	<b>GESTÃO DA MARCA E DA IMAGEM</b>	<b>182</b>
11.1.	AS ORIGENS	182
11.2.	CONCEITO DE MARCA	183
11.2.1.	<i>Funções da marca</i>	185
11.2.2.	<i>Funções da marca</i>	187
11.2.3.	<i>Identidade da marca</i>	188
11.2.4.	<i>Associações da marca</i>	193
11.2.5.	<i>Notoriedade da marca</i>	194
11.2.6.	<i>Imagem da marca</i>	195
<b>12.</b>	<b>O PLANO DE MARKETING</b>	<b>199</b>
12.1.	SUMÁRIO EXECUTIVO	199
12.2.	INTRODUÇÃO	200
12.3.	NOTA METODOLÓGICA	200
12.4.	SÍNTESE DOS RESULTADOS DO ESTUDO DO MERCADO	200
12.5.	ANÁLISE DO MEIO	200
12.6.	ANÁLISE SWOT	201
12.7.	OBJETIVOS E METAS	202
12.8.	SEGMENTAÇÃO DE MERCADO	202
12.9.	POSICIONAMENTO DE MARKETING	202
12.10.	MARKETING MIX	203
12.10.1.	<i>Política do Produto</i>	203
12.10.2.	<i>Política do Preço</i>	203
12.10.3.	<i>Política da Distribuição</i>	203



12.10.4.	<i>Política da Comunicação</i>	203
12.11.	MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO	204
12.12.	CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	204
<b>13.</b>	<b>MARKETING SOCIAL</b>	<b>207</b>
13.1.	EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE MARKETING SOCIAL	207
13.2.	CARACTERÍSTICAS DO MARKETING SOCIAL	207
13.3.	DESENVOLVIMENTO DE UM PROJETO DE MARKETING SOCIAL	211
13.3.1.	<i>Enquadramento do projeto social</i>	213
13.3.2.	<i>Análise da envolvente</i>	213
13.3.3.	<i>Perfil dos públicos</i>	214
13.3.4.	<i>Objetivos</i>	215
13.3.5.	<i>Posicionamento</i>	217
13.3.6.	<i>Produto</i>	220
13.3.7.	<i>Preço</i>	221
13.3.8.	<i>Distribuição</i>	222
13.3.9.	<i>Comunicação</i>	223
13.3.10.	<i>Parcerias e política</i>	224
13.3.11.	<i>Orçamento e financiamento</i>	224
13.3.12.	<i>Monitorização e avaliação</i>	225
<b>14.</b>	<b>MARKETING TURÍSTICO</b>	<b>226</b>
14.1.	INTRODUÇÃO AO CONCEITO DE TURISMO	227
14.1.1.	<i>Evolução do turismo</i>	227
14.1.2.	<i>Conceitos base no estudo do turismo</i>	234
14.1.3.	<i>Caracterização do setor do turismo</i>	239
14.2.	O MARKETING MIX NO CONTEXTO DO TURISMO	241
14.2.1.	<i>O produto</i>	242
14.2.2.	<i>O Preço</i>	243
14.2.3.	<i>A Distribuição</i>	244
14.2.4.	<i>A comunicação</i>	245
14.2.5.	<i>Os 3 P's dos Serviços</i>	247
14.3.	O SETOR DO TURISMO E AS TENDÊNCIAS	248
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>252</b>

## COORDENADORES:

**Paulo Ferreira** – Licenciado e mestre em Economia e doutorado em Gestão na Universidade de Évora, é investigador do CEFAGE-UE, com várias publicações em revistas científicas internacionais. Com experiência de lecionação em diversas instituições, atualmente é docente na Escola Superior Agrária da Elvas (do Instituto Politécnico de Portalegre) e na Universidade Europeia.

**Dora Agapito** – Licenciada em Ciências da Comunicação, mestre em Marketing e doutorada em Turismo. É investigadora no Research Centre for Spatial and Organizational Dynamics (CIEO-UALG), tem diversas publicações em revistas científicas internacionais e encontra-se atualmente a desenvolver Pós-Doutoramento na área do Comportamento do Consumidor na Faculdade de Economia da Universidade do Porto. É docente na Faculdade de Economia da Universidade do Algarve.

## AUTORES:

**Ana Renda** – Doutorada em Turismo. Professora Adjunta da Escola Superior de Gestão e Hotelaria da Universidade do Algarve.

**Cristina Viegas** – Doutorada em Gestão. Professora Auxiliar da Faculdade de Economia da Universidade do Algarve.

**José Gama** – Engenheiro informático e de computadores no Instituto Superior Técnico, licenciado em Agronomia na Escola Superior Agrária de Elvas, frequenta o doutoramento em modelação e experimentação em ciência e tecnologia na Universidade de Extremadura.

**Júlio da Costa Mendes** – Doutorado em Gestão. Professor Auxiliar da Faculdade de Economia da Universidade do Algarve.

**Maria Manuela Guerreiro** - Doutorada em Gestão. Professora Auxiliar da Faculdade de Economia da Universidade do Algarve.

**Nelson Matos** – Doutorado em Turismo. Professor Adjunto Convidado da Escola Superior de Gestão e Hotelaria da Universidade do Algarve.

**Nicolau Miguel Almeida** - Doutorado em Gestão. Professor de Gestão e Marketing no Instituto Politécnico de Portalegre.

**Pedro Quelhas Brito** – Doutorado em Psicologia do Consumidor. Professor Auxiliar com Agregação da Faculdade de Economia da Universidade do Porto.



# 1. NOTA PRÉVIA

Paulo Ferreira  
Dora Agapito

Seria um desafio interessante realizar-se uma sondagem na rua onde se perguntava aos transeuntes o que consideravam que era o Marketing. Embora não tenhamos feito nenhuma sondagem do género, arriscamo-nos a dizer que as principais respostas passariam por publicidade, promover e vender um produto ou serviço. Estas são, de facto, as respostas mais comuns à questão da praxe que é feita geralmente na primeira aula das disciplinas introdutórias de Marketing. A tendência é ainda mais notória no caso de estarmos a falar de estudantes de cursos que não estejam diretamente relacionados com Economia ou Gestão.

Se é verdade que o Marketing também passa pela publicidade, pela promoção e pela venda de produtos, é fundamental perceber que o Marketing não se resume a estes aspetos. Esse é, aliás, o objetivo principal deste livro: perceber que o Marketing, apesar das definições de poucas linhas, é complexo e fundamental para o sucesso das organizações. De facto, o Marketing enquanto filosofia de gestão visa a satisfação das necessidades dos diferentes públicos por parte das organizações, não por altruísmo, mas porque é a melhor forma de alcançar os seus objetivos, quer seja a nível de lucro, de crescimento ou outros.

O conceito de Marketing tem, desta forma, acompanhado a evolução da sociedade e das organizações. Num contexto onde os consumidores são mais sofisticados, com acesso a mais informação, a fóruns de opinião otimizados com presença nas redes sociais da internet e a associações de apoio ao consumidor, uma concorrência cada vez mais intensa e alterações ambientais mais rápidas, é fulcral que as organizações procurem conhecer o melhor possível os seus públicos, adequando o melhor possível os produtos às suas mais diversas necessidades. Nos anos 70, Peter Drucker já referia que o objetivo do Marketing é conhecer os clientes tão bem que, quando estes são confrontados com o produto/serviço da organização, este se lhes adequa tão perfeitamente que se vende a si próprio (Drucker, 1973). A conduta das organizações, em geral, e dos profissionais de Marketing, em particular, deverá ser, portanto, pautada por uma orientação ética e respeito pela liberdade do consumidor. A opinião do consumidor é, pois, fundamental na gestão da imagem e credibilidade das organizações, que estão constantemente sujeitas ao escrutínio da opinião pública, com significativas consequências nos seus resultados.

Este livro destina-se a estudantes de gestão de Marketing e pretende ser usado como manual, que não visa esgotar os temas, mas sim apresentar as principais fases da gestão de Marketing acompanhadas de exemplos práticos.

Trata-se de um manual constituído por catorze Capítulos, que abordarão diferentes aspetos relacionados com o Marketing. O Capítulo 2 será dedicado à caracterização do conceito de Marketing e a sua evolução. O Capítulo 3 visa apresentar uma visão geral sobre os estudos de mercado e identificar as principais variáveis no âmbito do comportamento do consumidor. No Capítulo 4 serão abordadas as análises externa e interna da envolvente das organizações, assim como a análise SWOT. O Capítulo 5 será dedicado aos objetivos e estratégias de Marketing. O processo de segmentação será abordado no Capítulo 6, focando as estratégias de *targeting* e o posicionamento de Marketing. Os Capítulos seguintes abordam as diferentes variáveis do Marketing-mix: o Capítulo 7 debruça-se sobre a gestão do produto, o Capítulo 8 sobre a gestão de preço, o Capítulo 9 sobre a gestão da distribuição e o Capítulo 10 sobre a gestão de comunicação. A gestão da marca e imagem será abordada especialmente no Capítulo 11. O Capítulo 12 pretende apresentar uma ferramenta para elaboração de um plano de Marketing. Os últimos dois Capítulos tratam de aspetos particulares do Marketing, nomeadamente o Marketing social (que será abordado no Capítulo 13) e o Marketing turístico (Capítulo 14).

## 2. CONCEITO E EVOLUÇÃO DO MARKETING

Paulo Ferreira

Este Capítulo pretende analisar o conceito de Marketing, assim como a sua evolução ao longo do tempo. É possível encontrar na literatura diversas definições de Marketing. Uma das definições mais utilizadas é a de Philip Kotler<sup>1</sup>, que define Marketing como:

*a ciência e arte de explorar, criar e proporcionar valor para satisfazer necessidades de um público-alvo com rentibilidade.*

De acordo com a *American Marketing Association* (AMA)<sup>2</sup>, o conceito tem vindo a sofrer algumas alterações, permitindo a aplicação a uma diversidade de objetivos, sendo possível definir o Marketing como:

*a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e oferecer trocas com valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral.*

Como em tantos casos de outras temáticas, ambas as definições são complementares mas encerram elementos comuns (como seria possível encontrá-los se tivéssemos mais definições). Neste contexto, destacamos então um elemento que consideramos fundamental nestas definições: o facto de o Marketing ter como objetivo criar valor. E se analisarmos as definições, verificamos que essa criação de valor é válida para os clientes mas também para as empresas (de forma mais genérica, para as organizações) e para a sociedade como um todo.

De facto, o Marketing deve ser visto como o fiel da balança entre aquilo que o cliente quer e aquilo que são os objetivos da empresa (ou organização). Neste contexto, a filosofia de gestão de Marketing visa a satisfação das necessidades dos públicos por parte das organizações, não por altruísmo, mas porque é a melhor forma de atingir os seus objetivos de rentibilidade, de crescimento, ou outros (Lambin, 2000).

Esse equilíbrio é hoje notório, tendo acompanhado a evolução do conceito de Marketing ao longo do tempo, tal como ainda será visto neste Capítulo. Mas é

---

<sup>1</sup> Philip Kotler, americano nascido em 1931, é considerado um dos gurus do Marketing. É autor de um dos mais célebres livros da disciplina, de seu nome *Marketing Management*, editado inicialmente em 1967 e que já vai na 14ª edição, além de traduções em várias línguas.

<sup>2</sup> <https://www.ama.org>.

também fundamental que as empresas compreendam que não estão sozinhas com os seus clientes no mercado, uma vez que há toda uma sociedade a quem, provavelmente, têm que prestar contas. É por isso que é também essencial, no caso do Marketing, que não caia em esquecimento a importância da responsabilidade social empresarial (situação que está, aliás, explícita na definição da AMA).

#### **O MARKETING EM CALVIN E HOBBS**

Existe uma tira da banda desenhada Calvin e Hobbes que mostra claramente a importância da empresa saber o que o cliente quer. A meio da noite, com os pais de Calvin a dormir, a criança grita do seu quarto: “Mamã! Tenho sede!”. A mãe, ensonada, dirige-se à cozinha e enche um copo que vai entregar a Calvin. Quando chega, Calvin olha para o conteúdo do copo e questiona: “O que é isto? Só água?”. Este pequeno episódio mostra que a comunicação entre a empresa (mãe) e o cliente (filho) é essencial, uma vez que cabe à empresa garantir que as necessidades do seu cliente são satisfeitas. No fundo, a proposta de valor da empresa tem que ir ao encontro daquilo que o cliente exatamente pretende.

Mas para compreender melhor a forma como o Marketing é hoje entendido, é necessário olhar para a forma como o próprio paradigma empresarial evoluiu ao longo do tempo.

A revolução industrial do final do séc. XVIII permitiu às empresas produzirem em massa os seus produtos, muitos dos quais semelhantes entre si. A existência de um conjunto alargado de empresas promovia a concorrência, sendo que as empresas procuravam colocar no mercado os seus produtos com o preço mais baixo possível (e com o mais baixo custo de produção). As diferentes inovações que foram surgindo ao nível da produção apenas vieram aumentar os níveis de oferta e a concorrência empresarial. O paradigma económico vigente nesta altura era o defendido pela lei de Say<sup>3</sup>, que refere que a oferta cria a sua própria procura.

Isto significa tão só que bastaria às empresas produzirem os produtos que os mesmos seriam comprados pelos consumidores. O papel do cliente era relativamente insignificante, na medida em que era apenas um simples consumidor. O poder de compra dos consumidores era relativamente reduzido, daí que as empresas também se focassem nos processos e na redução dos custos, considerando-se a massificação da produção como uma vantagem.

Na realidade, o Marketing nesta fase não existia, uma vez que não eram

---

<sup>3</sup> Jean Baptiste Say (1767-1832) foi um economista liberal francês, com posições fortes a favor da concorrência e do livre comércio. Defensor dos mercados, ficou também conhecido pela expressão que “a oferta cria a sua própria procura”, que é também conhecida como a Lei de Say.

levadas em conta as opiniões dos consumidores. É possível apelidar este paradigma como a ótica da produção. Este tipo de pensamento das empresas, com preocupação apenas ao nível da produção foi-se mantendo durante largas décadas. Entretanto dá-se a 1ª Guerra Mundial (1914-1918). Como em qualquer período de guerra, são feitos grandes esforços com o objetivo de se aumentar a capacidade tecnológica. Com o final da guerra, muitas dessas inovações são deslocadas para a indústria civil, conseguindo-se enormes aumentos ao nível da produção, criando-se situações de excesso de produção. Este excesso de produção acabou por ser um dos motivos da crise de 1929, situação que conduziu à falência de muitas empresas, ao mesmo tempo que as que se mantinham acumulavam *stocks*. Assim, o paradigma das empresas teve de ser alterado e as mesmas tiveram de se concentrar na venda dos seus produtos.

#### **O FORD T, A MASSIFICAÇÃO DOS PRODUTOS E O MARKETING (OU A SUA AUSÊNCIA)**

Nos dias de hoje, qualquer marca automóvel permite ao cliente ter um produto à sua medida: motorização, cor, extras – tudo elementos que um cliente pode escolher para construir o seu próprio carro. Obviamente estas escolhas são pagas, quando comparadas com os modelos de base. Mas nem sempre foi assim.

O Ford T foi o primeiro automóvel produzido de acesso generalizado aos consumidores. Apesar de ter sido iniciada a sua produção em 1908, foi a partir de 1913 que o seu fabrico cresceu, quando Henry Ford adaptou a sua produção em linhas de montagem. Recorrendo ao conceito de especialização do trabalho para cada operário, passou-se de menos de 11.000 unidades produzidas em 1909 para cerca de 170.000 em 1913. Até 1927, altura em que se deixou de produzir o modelo, os níveis de produção chegaram a bater em alguns anos os 2 milhões de automóveis.

Além das inovações que permitiram aumentar a produção e a redução do preço dos automóveis (com um custo de cerca de \$825 em 1909, o Ford T custava menos de metade quando deixou de ser produzido – cerca de \$360), Henry Ford é conhecido também como um dos empresários com maior visão para o negócio. Mesmo que a forma de pensar fosse diferente da de hoje.

Por exemplo, é-lhe credenciada uma frase que mostra que o Marketing era algo que não era tido em consideração na época: “qualquer cliente pode ter o carro da cor que quiser, desde que seja preto”. Não haver diversificação de cores permitia ter os níveis de produção maximizados e os custos baixos. Hoje, num contexto completamente diferente, implicaria muito provavelmente o insucesso da iniciativa.

Se a era anterior pode ser considerada como ótica da produção, a nova era pode ser apelidada de ótica das vendas. Em face do contexto, tornou-se essencial



que as empresas se esforçassem na venda dos seus produtos, tendo-se desenvolvido técnicas de promoção e de venda agressiva dos produtos. Apesar de haver uma tentativa de alinhamento com os interesses dos clientes, não se faziam estudos de mercado nem tão pouco se tinha como objetivo criar vínculos com os clientes, a médio e longo prazo. O objetivo fundamental era o de conseguir vender os produtos, com um grande enfoque na área comercial das empresas, aproveitando também o aumento do poder de compra da sociedade em geral.

Entretanto ocorre um novo conflito à escala mundial (1939-1945). Mais uma vez com o eclodir do conflito, e com o objetivo de desenvolver a economia de guerra, surgem inovações ao nível das tecnologias (transístores, circuitos integrados, entre outros) assim como novos materiais a ser utilizados de forma sustentada na produção (caso, por exemplo, dos plásticos ou de fibras concretas). Com o aumento do poder de compra e o aumento das exigências por parte dos consumidores, as empresas tendem a alterar novamente o seu paradigma de atuação no mercado. Como tal, a partir da década de 1950 é possível começar a falar da ótica do mercado, com este conceito a aproximar-se daquele que se conhece hoje. A preocupação com a análise das necessidades do cliente e a perceção de que, mesmo para o mesmo produto ou serviço, diferentes clientes podem procurar diferentes características, faz com que haja uma procura por parte das empresas em satisfazer essas diferentes necessidades (um conceito que em Marketing é conhecido como segmentação e que será tratado no Capítulo 6). Esta forma de pensar consistia naquilo a que Theodore Levitt<sup>4</sup> denominava miopia de Marketing, onde demonstrava que era importante para as empresas satisfazerem as necessidades dos seus clientes.

Mais do que falar em mudança de era desde 1950 até aos dias de hoje, é talvez preferível falar no aprimoramento do Marketing propriamente dito. Após a fase do valor, a partir dos anos 70, alguns autores falam numa evolução em torno do Marketing relacional, principalmente, após os anos 90, isto é, os esforços que são feitos pelas empresas para manter os seus clientes (reconhecendo que é mais fácil para as empresas essa situação do que conquistar clientes a outras empresas).

Por outro lado, com a evolução das tecnologias, dos meios de comunicação e com o advento das redes sociais, outros autores falam da era do Marketing digital. Mais do que uma mudança de paradigma das empresas, é o reconhecer que há meios de comunicação e venda que são hoje extremamente efetivos. Por

---

<sup>4</sup> Theodore Levitt (1925-2005), economista americano de origem germânica, dedicou grande parte da sua análise económica a questões relacionadas com o Marketing. Tendo escrito vários livros, sobre gestão em geral e sobre Marketing em particular, tem no artigo *Marketing Myopia*, publicado em 1960 na *Harvard Business Review*, talvez a sua obra mais citada.

seu turno, esta situação é também fomentada pela globalização e pela redução das distâncias, que permitem que um produto seja facilmente produzido num país para ser vendido num outro país, do outro lado do mundo.

Há ainda autores a defenderem que estamos presentes na era do Marketing societário. Isto porque muitas empresas perceberam que, em vez de estarem centradas no produto ou no consumidor, devem estar centradas na sociedade como um todo e para os valores. No entanto, e apesar dos esforços de muitas empresas, esta ainda não é, certamente, uma tendência generalizada. Ainda assim, esta visão de Marketing vai claramente ao encontro da definição da AMA, como já antes foi referido.

Independentemente de se considerarem diferentes números de eras/óticas, é fundamental entender que a evolução do Marketing está intimamente relacionada com os processos de mudança que se podem verificar no próprio mundo e que têm conduzido à alteração do comportamento do próprio consumidor.

Por um lado, é possível confirmar que as assimetrias económico-sociais estão a aumentar, em termos genéricos. E se é habitual ouvir-se que o fosso entre ricos e pobres é muito grande em países menos desenvolvidos, é importante ter em conta que nos países desenvolvidos, nos últimos 30 ou 40 anos, as assimetrias têm também aumentado<sup>5</sup>.

Outra evidência clara está no envelhecimento populacional. Basta consultar a evolução da pirâmide etária de qualquer país desenvolvido para verificar essa situação. Uma outra constatação está relacionada com o facto de o ciclo de vida ser mais rápido e imprevisível. E esta afirmação é verdade para produtos (principalmente produtos associados a tecnologia, onde há produtos que rapidamente nascem e morrem) mas também para a própria vida das pessoas, com ritmos de trabalho cada vez mais intensos e com alterações na vida que também são, elas próprias, mais intensas (basta pensar, por exemplo, no aumento exponencial dos divórcios e no facto de que também para estes momentos já existem empresas a oferecer serviços de festas).

Também a familiaridade com a tecnologia tem ajudado a mudar a forma como o consumidor olha para o mercado: enquanto há 30 anos ter um computador de secretária era quase um luxo, hoje são uma raridade apenas porque foram substituídos por dispositivos com um tamanho muito mais pequeno mas uma capacidade de processamento e armazenamento infinitamente maiores. E que dão facilmente acesso aos seus utilizadores à internet, com todas as suas potencialidades.

---

<sup>5</sup> Basta consultar, por exemplo, o relatório *Outlook on the Global Agenda 2015*, produzido pelo Fórum Económico Mundial.

### MUNDO EM MUDANÇA: EVIDÊNCIAS PARA PORTUGAL

O índice de Gini é a medida mais utilizada para avaliar a desigualdade na distribuição do rendimento. O índice toma o seu valor mínimo (0) quando o rendimento é igualmente distribuído, aproximando-se de 1 à medida que o rendimento está mais mal distribuído. Os dados do Pordata mostram que, desde 1995, este índice está a baixar para Portugal (passou de 0,37 para 0,345 em 2014, de acordo com os últimos dados disponíveis). Isso significa que em Portugal há uma melhor distribuição dos rendimentos ao longo dos últimos anos, contrariando o que acontece noutros países (e que acontece também, por exemplo, na União Europeia). Quanto a indicadores de envelhecimento, os valores são assustadores para Portugal. À data da entrada para a então CEE (1986) existiam em Portugal 52,4 idosos para cada 100 jovens. Hoje são... 143,9!

Apesar de o número de divórcios não ser uma medida que possa ser considerada como ilustradora absoluta da rapidez do ciclo de vida, até por motivos culturais e sociológicos, a verdade é que esses elementos podem estar relacionados. Em 1986, existiam 12,1 divórcios por cada 100 casamentos. Em 2013, foram 70,4 (tendo baixado, inclusivamente, face aos dois anos anteriores).

Por fim, a utilização de computador e de internet é usada como medida de familiaridade com a tecnologia. Em 2002 (primeiro ano disponível no Pordata), 27,4% das pessoas utilizavam computador e 19,4% a internet. Passados 13 anos, esses números chegam aos 69,2% e 68,6% respetivamente. E em alguns níveis de escolaridade esses valores ultrapassam os 95%.

Estes e outros elementos são importantes porque obrigam as empresas a estar preparadas para diversos desafios, sendo suficiente, para cada um dos quatro aspetos identificados, encontrar um exemplo. No caso do aumento das assimetrias, temos espaço aberto para empresas que queiram entrar em nichos de mercado específicos destinados à parte da população com maior rendimento, além de empresas que se dedicam a produzir em massa, para a parcela da população com níveis de rendimento mais baixo (basta ver, por exemplo, o aumento da procura por produtos de marca dos distribuidores nos países desenvolvidos). O envelhecimento populacional cria, claramente, um enorme mercado para produtos e serviços destinados à terceira idade. O aumento do ritmo de vida das pessoas também permite a criação de novos serviços (não é por acaso que praticamente todas as grandes superfícies comerciais têm já serviços de *take-away*). Quanto à familiaridade com a tecnologia, basta pensar no facto de que, com uma loja *online*, se aumenta de forma notória o mercado da empresa, para não ser necessário dar nenhum outro exemplo de como as empresas devem estar atentas a estas tendências.

Fundamentais para a forma como as empresas alteraram o seu modo de perspetivar o Marketing são, claramente, os maiores níveis de exigência e de sofisticação por parte dos consumidores. É inegável que o consumidor pretende uma resposta cada vez mais rápida para resolver os seus problemas. E se isso não é possível em todos os setores, são vários os exemplos de empresas que têm linhas de apoio permanentes para os seus clientes.

Outras características dos consumidores atuais passam pela procura de mais informação sobre os produtos/serviços disponibilizados pelas empresas, por uma maior proximidade ou pelo desejo de rapidez nos negócios (derivado também ao pouco tempo disponível, relacionado, por exemplo, com aspetos que já foram anteriormente identificados). Além disso, os consumidores estão cada vez mais protegidos, até pela existência de associações com esse objetivo e também motivados pela facilidade de recolha de informação e pela existência de produtos pouco diferenciados.

Todas estas tendências fazem com que os consumidores sejam mais exigentes e, embora sensíveis ao preço em situações de crise económica (que os faz serem, por exemplo, menos sensíveis à marca), estão facilmente dispostos a pagar um preço um pouco mais elevado por produtos/serviços desde que estes vão ao encontro das suas necessidades e desejos específicos. É por isso que, tal como referido durante este Capítulo, é fundamental que as empresas conheçam os seus clientes.

É possível identificar ao Marketing vários desafios entre os quais melhorar os produtos e serviços oferecidos pela empresa e eventualmente desenvolver novas soluções. Mas isso só pode acontecer se as empresas se focarem na satisfação das necessidades do cliente (pois só isso poderá vir a dar resultados à empresa), além do envolvimento de toda a organização na prossecução desses objetivos.

O curioso (ou talvez não) é que os elementos identificados no parágrafo anterior são dois dos princípios da gestão da qualidade, elementos que uma empresa deve prosseguir para alcançar os seus objetivos.

No que diz respeito ao foco no cliente, é importante perceber que a finalidade das empresas deve ser a satisfação das suas necessidades. Um dos elementos essenciais é perceber que a manutenção dos clientes na empresa é crucial, não olhando para o cliente apenas como alguém que vai consumir o produto naquele momento (esta é, aliás, uma das marcas da evolução do Marketing ao longo do tempo).

Reforçamos a importância do envolvimento de todos os *stakeholders* e do facto de o Marketing não se resumir a vendas. As empresas devem ter em atenção todas as fases do ciclo de produção-consumo: como vamos ver ao longo do livro, o Marketing está presente antes, durante e após a produção. E sempre

olhando para o mercado, caso contrário os produtos arriscam-se a não serem aceites. E se os mesmos não forem aceites, as vendas não serão as esperadas, o que vai ter claras implicações para as empresas, dado que o seu objetivo é a maximização do lucro. Como tal, as áreas de atuação do Marketing são variadas: análise do comportamento do consumidor, pesquisa e segmentação de mercado, análise interna e externa à empresa, gestão do produto, preço, distribuição e comunicação, incluindo atuação na área das compras: É por isso que um livro de Marketing não se resume apenas a este Capítulo.

Neste contexto, além das definições de Marketing apresentadas anteriormente, apresentamos mais uma, que fica no final do Capítulo. É mais uma definição de Kotler (2013: 5), que identifica o Marketing como:

*o processo social e de gestão através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e necessitam, criando e trocando entre si produtos (ou serviços) com valor.*

Porque o essencial, no Marketing, é perceber que é crucial criar valor para terceiros.