

**Nota:** Neste trabalho não constam os inúmeros casos citados pelo autor, notifica apenas a idéia central do texto, para tanto é necessário pesquisar aplicações fazer pontes relacionadas à citação do autor, e estudar com mais afinco a sua operação. Diante disso, é preciso buscar em outras referências adicionais dos textos aqui apresentado para compreender aplicação teórica. Vale ainda observar a relação sobre alguns tópicos a situações locais próximas a sua existência, quer pelo comportamento do mercado ou na colocação da teoria se vivenciada, e/ou se existente, são estas mesmas ações e prática do marketing o aprendizado desejável.

## **ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING**

**“O futuro não está à nossa frente. Ele já aconteceu.” (Kotler, 2000, pg.23)**

Notas Minhas: Marisa Viana Pereira

### **TAREFAS DO MARKETING**

“Marketing empreendedor: a maioria das empresas é fundada por indivíduos perspicazes. Eles percebem uma oportunidade e saem batendo de porta em porta a fim de chamar a atenção para seu produto.” (KOTLER, 2000, p. 25)

“Marketing profissionalizado: quando as pequenas empresas alcançam o sucesso, elas inevitavelmente passam a adotar procedimentos de marketing mais profissionais.” (KOTLER, 2000, p.25)

“Marketing burocrático: muitas grandes empresas mergulham de cabeça no marketing profissionalizado, examinando detalhadamente os últimos números da Nielsen, investigando minuciosamente relatórios de pesquisa de mercado e tentando aperfeiçoar suas relações com os distribuidores e suas mensagens publicitárias. Essas empresas não têm a criatividade e a paixão das empresas ‘guerrilheiras’ do primeiro estágio, o estágio do marketing empreendedor. Seus gerentes de marca e produto precisam sair de seus escritórios e passar a ter um contato maior com o cliente. Assim, eles podem visualizar novos meios de agregar valor à vida dos clientes.” (KOTLER, 2000, p.25)

“O resultado é que o marketing efetivo pode assumir várias formas. Sempre existirá uma tensão entre o estágio profissionalizado do marketing e sua manifestação mais criativa. É mais fácil aprender a abordagem profissionalizado, que será tratada na maior parte deste livros.” (KOTLER, 2000 p.25)

### **O escopo do Marketing**

“Normalmente, o marketing é visto como a tarefa de criar, promover e fornecer bens e serviços a clientes, sejam estes pessoas físicas ou jurídicas. Na verdade, os profissionais de marketing envolvem-se no marketing de bens, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e idéias.” (KOTLER, 2000, p. 25)

#### **Bens**

“Bens tangíveis ou produtos constituem a maior parte do esforço de produção e marketing da maioria dos países [...]. Nos países em desenvolvimento, os bens – principalmente alimentos, commodities, itens de vestuário e habitação – são o sustentáculo da economia.” (KOTLER, 2000, p. 25)

#### **Serviços**

“Á medida que as economias evoluem, uma proporção cada vez maior de suas atividade se concentra na produção de serviços [...]. Muitas ofertas ao mercado consistem em um mix variável de bens e serviços.” (KOTLER, 2000, p. 25)

#### **Experiências**

“Orquestrando diversos serviços e mercadorias podemos criar, apresentar e comercializar experiências.” (KOTLER, 2000, p.26)

**NOTA MINHA:** O Marketing segundo Kotler, tem funções em inúmeros trabalhos, entre diversos citados, está, eventos, onde se apropria de momentos inusitados, tais como feiras, olimpíadas, reuniões, etc. Pessoas ilustres, famosas onde busca como agente de relações públicas zelar pela sua imagem, analisando as matérias em revistas, jornais, tv , etc. Esse gerenciamento diz respeito à marca como celebridade, uma das faces do marketing. Importante ainda é a marca como cidade, nação, lugares, etc. Destacando, tornando-as conhecidas, evidenciando as suas características nesta imagem, promovendo o lado positivo de sua marca. A Marca como propriedade intangível de uma empresa, são títulos de referência ao que esta venha representar, assim está a coca-cola, cujo valor da marca transcende o lado tangível da apropriação.

“As Organizações trabalham sistematicamente para construir uma imagem sólida e positiva na mente de seu público.” (KOTLER, 2000, p.27)

### **Informações**

“Informações podem ser produzidas e comercializadas como um produto. É essencialmente isso que escolas e universidades produzem e distribuem, mediante um preço, aos pais, aos alunos e às comunidades.” (KOTLER, 2000, p.27)

### **Idéias**

“Toda oferta de marketing traz em sua essência uma idéia básica. [...] Produtos e serviços são plataformas para a entrega de algum conceito ou benefício. As empresas empenham-se arduamente na busca da necessidade essencial que tentarão satisfazer.” (KOTLER, 2000, p.27)

### **Visão abrangente das tarefas do Marketing**

“Os profissionais de marketing possuem técnicas para estimular a demanda pelos produtos de uma empresa. Mas essa é uma visão demasiadamente simplista das atribuições dos profissionais de marketing. [...] Gerentes de marketing procuram influenciar o nível, a velocidade e a composição da demanda para alcançar os objetivos da organização.” (KOTLER, 2000, p.27)

### **Decisões dos profissionais de Marketing**

“Gerentes de marketing precisam tomar inúmeras decisões, desde decisões fundamentais, como que características projetar em um novo produto, quantos profissionais de vendas contratar ou quanto gastar em propaganda, até decisões de menor importância, como o texto e a cor de uma nova embalagem.” (KOTLER, 2000, p.27)

### **Demanda negativa**

““A tarefa do marketing é analisar por que o mercado não gosta do produto e avaliar se um programa de marketing que envolva redesenho do produto, preços mais baixos e promoção positiva pode mudar crenças e atitudes.” (KOTLER, 2000, p.28)

### **Demanda inexistente**

“A tarefa do marketing é encontrar meios de ligar os benefícios do produto às necessidades e aos interesses naturais das pessoas.” (KOTLER, 2000, p.28)

### **Demanda latente**

“A tarefa do marketing consiste em mensurar o tamanho do mercado potencial e desenvolver produtos e serviços que satisfaçam a demanda.” (KOTLER, 2000, p.28)

### **Demanda em declínio**

“O profissional de marketing deve analisar as causas do declínio e determinar se a demanda poderá ser reestimulada com novos mercados-alvo, com mudanças na característica do produto ou com comunicação mais eficazes. A tarefa do marketing é reverter o declínio da demanda por meio do marketing criativo.” (KOTLER, 2000, p.28)

### **Demanda irregular**

“A tarefa de marketing denominada sincromarketing consiste em encontrar meios de mudar o padrão de demanda com a determinação de preços flexíveis, promoções e outros incentivos.” (KOTLER, 2000, p.28)

### **Demanda plena**

“A tarefa do marketing consiste em manter o nível de demanda, apesar das preferências mutáveis dos consumidores e da crescente concorrência. A empresa deve manter ou melhorar sua qualidade e medir a satisfação do consumidor regularmente.” (KOTLER, 2000, p. 28)

### **Demanda excessiva**

“O demarketing geral procura desestimular a demanda total e, para isso, toma atitudes como aumentar preços e reduzir promoções e serviços. O demarketing seletivo consiste em tentar reduzir a demanda advinda e parcelas do mercado menos lucrativas e que necessitam menos do produto.”

### **Demanda indesejada**

“A tarefa do marketing é fazer com que as pessoas que apreciam determinado produto deixem de consumi-lo, por meio de ferramentas como mensagens amedrontadoras, preços elevados e disponibilidade reduzida.” (KOTLER, 2000, p.28)

**NOTA MINHA:** A demanda indesejada é direcionada a produtos que devem ser desestimulados, tais cigarros, bebidas alcoólicas, drogas etc.

“A força de vendas desempenha um papel na abertura e na manutenção de mercado para a marca, mas isso tem menos relação com o estabelecimento da imagem da marca. Profissionais de marketing de consumo decidem sobre as características, o nível de qualidade, a abrangência da distribuição e os gastos em promoção que ajudarão sua marca a alcançar a primeira ou a segunda posição em museu mercado-alvo.” (KOTLER, 2000, p.29)

“Compradores empresariais compram bens que permitam fabricar um produto ou que possam ser revendidos para terceiros. Compradores empresariais compram produtos para gerar lucros. As empresas que vendem esses produtos devem demonstrar como eles ajudarão seus clientes a atingir suas metas de lucro.” (KOTLER, 2000, p.29)

**NOTA MINHA:** O mercado exterior tem algumas faces particulares adicionais na forma de trabalhar, é necessário pois analisar o tipo negociável entre as partes, se estes venham a ser joint-venture, franquia, autônoma. É necessário ainda o profissional de marketing diante desta entrada, compreender as práticas culturais de cada país, as leis que gerencia esses produtos, a legalidade da propriedade, a moeda etc; além é claro de conciliar toda espécie de demanda atribuída localmente sobre o determinado produto.

### **Terceiro Setor**

“Empresas que vendem seus produtos a organizações sem fins lucrativos, como igrejas, fundações, instituições de caridade ou órgãos públicos, precisam determinar seus preços com cautela, pois essas organizações têm poder de compra limitado. Preços mais baixos afetam as características e a qualidade que o fornecedor pode incluir em sua oferta.” (KOTLER, 2000, p.29)

“Vemos a administração de marketing como a arte e a ciência da escolha de mercados-alvo e da captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente.” (KOTLER, 2000, p.30)

“Segmentos de mercado podem ser identificados analisando-se diferenças demográficas, psicográficas e comportamentais existentes entre compradores.” (KOTLER, 2000, p.30)

“A economia de cada país, assim como a economia global, consiste em complexos conjuntos de mercados que interagem, ligados por processos de troca.” (KOTLER, 2000, p.31)

**NOTA MINHA:** E-commerce, o livro do Kotler trás matérias relacionadas ao comércio eletrônico, onde este tipo de mercado jamais fecha as portas, a redução do espaço pelo ciberespaço, a compra em tempo real, as facilidades de pesquisas, a busca do melhor produto e referências, o marketing do futuro é deslumbrante!

### **Quem é o profissional de Marketing?**

“Um profissional de marketing é alguém que busca uma resposta (atenção, compra, voto, doação) de uma parte, denominada cliente potencial (prospecto). Se duas partes estão buscando vender algo uma para a outra, denominamos ambas de profissionais de marketing.” (KOTLER, 2000, p.33)

“Profissionais de marketing não criam necessidades: as necessidades existem antes dos profissionais de marketing. Os profissionais de marketing, paralelamente a outras influências da sociedade, influenciam desejos. Eles podem promover a idéia de quem um Mercedes satisfaz a necessidade de status social de uma pessoa. Eles não criaram, entretanto, a necessidade de status social.” (KOTLER, 2000, p.33)

### **Marcas**

“Todas as empresas lutam para estabelecer uma marca sólida – ou seja, uma imagem de marca forte e favorável.” (KOTLER, 2000, p.33)

### **Valor e Satisfação**

“O produto ou oferta alcançará êxito se proporcionar valor e satisfação ao comprador-alvo. O comprador escolhe entre diferentes ofertas com base naquilo que parece proporcionar o maior valor.” (KOTLER, 2000, p.33)

“Definimos valor como a razão entre o que o cliente recebe e o que ele dá. O cliente recebe benefícios e assume custos. Os benefícios incluem benefícios funcionais e emocionais. Os custos incluem custos monetários, de tempo, de energia e psicológicos.” (KOTLER, 2000, p.33)

### **Trocas e transações**

“A efetivação ou não da troca depende de as duas partes concordarem com termos que deixarão ambas em uma situação melhor (ou, pelo menos não em uma situação pior) do que antes. A troca é um processo de criação de valor, porque normalmente deixa ambas as partes em melhor situação.” (KOTLER, 2000, p.34)

“Uma transação envolve várias dimensões; pelo menos duas coisas de valor, acordo no que diz respeito às condições, momento de acordo e local de acordo. Geralmente existe um sistema legal para dar suporte e exigir o cumprimento do acordo por todas as partes.” (KOTLER, 2000, p.34)

“O marketing consiste na tomada de ações que provoquem a reação desejada de um público-alvo.” (KOTLER, 2000, p.34)

“Para realizar trocas bem-sucedidas, os profissionais de marketing analisam aquilo que cada uma das partes espera da transação. Simples situações de troca podem ser mapeadas por meio da identificação dos dois participantes e do fluxo de desejos e ofertas existentes entre ambos.” (KOTLER, 2000, p.34)

### **Relacionamentos e redes**

“O marketing de relacionamento estabelece sólidas ligações econômicas, técnicas e sociais entre as partes. Ele reduz o dinheiro e o tempo investidos nas transações. Nos casos mais bem sucedidos, as transações deixam de ser negociadas de tempos em tempos e se tornam rotineiras.” (KOTLER, 2000, p.35)

“Cada vez mais, a concorrência não é entre empresas, mas entre redes de marketing, sem do o prêmio conferido à empresa que tiver construído a melhor rede. O princípio operacional é simples: construa uma rede efetiva de relacionamentos com os principais públicos interessados e os lucros serão uma consequência.” (KOTLER, 2000, p.35)

### **Cadeia de suprimento**

“A cadeia de suprimento representa um sistema de entrega de valor. Cada empresa captura apenas uma determinada porcentagem do valor total gerado pela cadeia. Quando uma empresa adquire concorrentes ou muda para um estágio superior ou inferior na cadeia produtiva, seu objetivo é capturar um percentual maior do valor da cadeia de suprimento.” (KOTLER, 2000, p.36)

### **Ambientes de Marketing**

“O ambiente geral é formado por seis componentes: ambiente demográfico, ambiente econômico, ambiente natural (meio ambiente), ambiente tecnológico, ambiente político-legal e ambiente sócio-cultural. Esses ambientes contêm forças que podem produzir um impacto importante sobre os participantes do ambiente de tarefa. Participantes do mercado devem prestar muita atenção nas tendências e nos acontecimentos desses ambientes e realizar ajustes oportunos em suas estratégias de marketing.” (KOTLER, 2000, p.37)

**NOTAS MINHAS:** Segundo (Kotler, 2000, p.37), diz que MacCarthy criou os 4Ps do Marketing, tais como: produto, preço, praça, promoção, onde se pode ofertar um mix de produtos.

### **Orientação para o mercado**

“Definimos a administração de marketing como o esforço consciente para alcançar resultados de troca desejados com mercados-alvo.” (KOTLER, 2000, p.38)

### **Produção**

“Gerentes e empresas orientados para a produção concentram-se em alcançar alta eficiência de produção, baixos custos e distribuição em massa. Eles supõem que os consumidores estejam interessados principalmente em disponibilidade de produtos e preços baixos. Essa orientação tem sentido em países em desenvolvimento, onde os consumidores estão mais interessados em obter o produto do que em suas características. Esse conceito também é utilizado quando uma empresa deseja expandir o mercado.” (KOTLER, 2000, p.39)

### **Produto**

“Os gerentes em organizações que seguem essa linha se concentram em fabricar produtos de qualidade e em aperfeiçoá-los com o tempo. Eles presumem que os compradores admiram produtos bem –feitos e que podem avaliar qualidade e desempenho.” (KOTLER, 2000, p.39)

“A orientação de produto pode levar à miopia de marketing.” (KOTLER, 2000, p.40)

### **Vendas**

“A maioria das empresas pratica a orientação de vendas quando tem excesso de capacidade. Seu objetivo é vender aquilo que fabrica, em vez de fabricar aquilo que o mercado quer. Em economias industriais modernas, a capacidade produtiva aumentou até o ponto em que a maioria dos mercados é de compradores (os compradores são predominantes), e os vendedores têm de correr atrás de clientes.” (KOTLER, 2000, p.40)

**NOTAS MINHAS:** Este tipo de orientação para vendas, fatalmente, como citado por (Kotler, 2000, p.40), são frágeis, tendo em vista atualmente os clientes serem cada vez mais informados com relação aos seus direitos e críticos com relação à qualidade, o que depõem contra a sua opinião pode sutilmente ser lançado ao vento como pragas das más línguas multiplicadas.

### **Orientação para o Marketing**

“A orientação de marketing sustenta que a chave para alcançar as metas organizacionais está no fato de a empresa ser mais efetiva que a concorrência na criação, entrega e comunicação de valor para o cliente de seus mercados-alvo selecionados.” (KOTLER, 2000, p.41)

“A orientação de marketing baseia-se em quatro pilares: mercado-alvo, necessidades dos clientes, marketing integrado e lucratividade.” (KOTLER, 2000, p.41)

“A orientação de marketing adota uma perspectiva de fora para dentro. Começa com um mercado bem definido, focaliza as necessidades dos clientes, coordena todas as atividades que os afetarão e produz lucros satisfazendo-os.” (KOTLER, 2000, p.41)

### **Mercado alvo**

“As empresas têm maiores chances de se saírem bem quando escolhem seus mercados-alvo com cuidado e preparam programas de marketing customizados.” (KOTLER, 2000, p.42)

### **Necessidades dos clientes**

“compreender as necessidades e os desejos dos clientes nem sempre é uma tarefa fácil. Alguns consumidores têm necessidades das quais não têm plena consciência. Ou não conseguem articular essas necessidades. Ou então empregam palavras que exigem alguma interpretação.” (KOTLER, 2000, p.43)

“Responder apenas à necessidade declarada pode não ser o bastante para o cliente.” (KOTLER, 2000, p.43)

“Deve-se fazer uma distinção entre o marketing reativo, o marketing pró-ativo e o marketing criativo. Um profissional de marketing reativo encontra uma necessidade declarada e a preenche. Um profissional de marketing pró-ativo vê adiante, pensando nas necessidades que os clientes possam vir a ter no futuro próximo. Um profissional de marketing criativo descobre e produz soluções que os clientes não pediram, mas às quais respondem com entusiasmo.” (KOTLER, 2000, p.43)

### **Marketing integrado**

“O marketing integrado ocorre em dois níveis. Em primeiro lugar, as diversas funções de marketing – força de vendas, propaganda, atendimento ao cliente, gerência de produto, pesquisa de marketing – devem trabalhar em conjunto. [...] Todas essas funções de marketing devem ser coordenadas do ponto de vista do cliente.” (KOTLER, 2000, p.44)

“Para estimular o trabalho em equipe entre todos os departamentos, a empresa adota, além do marketing externo, o marketing interno. O marketing externo é direcionado às pessoas de fora da empresa. O marketing interno é a tarefa de contratar, treinar e motivar funcionários que desejam atender bem aos clientes. Na verdade, o marketing interno deve proceder o marketing externo. Não faz o menor sentido prometer um excelente serviço antes que o quadro da empresa esteja preparado para fornecê-lo.” (KOTLER, 2000, p.44)

### **Lucratividade**

“A principal meta da orientação de marketing é auxiliar organizações a atingir seus objetivos. [...] Empresas privadas não devem puramente objetivar lucros, mas alcançar lucros como consequência da criação de valor superior para o cliente. Uma empresa ganha dinheiro ao satisfazer as necessidades dos clientes melhor do que a concorrência o faz.” (KOTLER, 2000, p.45)

**NOTA MINHA:** Lucro não é o meio mais o fim, o meio é a satisfação para o cliente, o fim, que é o lucro, é a consequência.

### **Marketing societal**

“A orientação de marketing societal sustenta que a tarefa da organização é determinar as necessidades, os desejos e os interesses dos mercados-alvo e fornecer as satisfações desejadas mais eficaz e eficientemente do que a concorrência, de uma maneira que preserve ou melhore o bem estar do consumidor e da sociedade.” (KOTLER, 2000, p.47)

“A orientação de marketing societal exige que as empresas incluam considerações sociais e éticas em suas práticas de marketing. Elas devem equilibrar e fazer malabarismos com três considerações freqüentemente conflitantes: lucros para a empresa, satisfação dos desejos dos consumidores e interesse público.” (KOTLER, 2000, p.47)

### **Mudanças na forma de se fazer Marketing**

“Os clientes estão exigindo cada vez mais qualidade e serviço superiores, além de alguma customização. Eles percebem menos diferenças reais entre produtos e mostram menos fidelidade a marcas. Eles também podem obter muitas informações sobre produtos por meio da Internet e de outras fontes, o que permite que comprem de maneira mais racional. Os clientes estão mostrando maior sensibilidade em relação ao preço em sua busca por valor.” (KOTLER, 2000, p.48)

“Os fabricantes de marca estão enfrentando concorrência acirrada de marcas locais e estrangeiras, o que está causando a elevação dos custos de promoção e a redução das margens de lucro. Eles estão sendo assolados ainda por poderosos varejistas que disponibilizam espaço limitado nas prateleiras e estão lançando suas próprias marcas para concorrer com marcas conhecidas.” (KOTLER, 2000, p.49)

### **SATISFAÇÃO, VALOR E RETENÇÃO DO CLIENTE**

**“Já não basta simplesmente satisfazer clientes. É preciso encantá-los.”**

(KOTLER, 2000, p.55)

“Somente empresas centradas nos clientes são verdadeiramente capazes e construir clientes, e não apenas produtos, e são hábeis em engenharia de mercados, não apenas em engenharia de produtos.” (KOTLER, 2000, p.56)

“O Departamento de marketing só pode ser eficaz em empresas onde os vários departamentos e funcionários tenham projetado e implementado um sistema de entrega de valor ao cliente superior ao da concorrência.” (KOTLER, 2000, p.56)

“Eles formam uma expectativa de valor e agem com base nela. A probabilidade de satisfação e repetição da compra depende de a oferta atender ou não a essa expectativa de valor.” (KOTLER, 2000, p.56)

“Valor entregue ao cliente é a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente. O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço. O custo total para o cliente é o conjunto de custo em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço.” (KOTLER, 2000, p.56)

“Além do custo monetário, o custo total para o cliente inclui os custos de tempo, de energia física e psíquicos do comprador, que leva em conta esses custos juntamente com o custo monetário para formar um quadro do custo total para o cliente.” (KOTLER, 2000, p.57)

“Satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultantes da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador.” (KOTLER, 2000, p.58)

“Fica claro por essa definição o que a satisfação é função de desempenho e expectativas percebidos. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se o desempenho alcançar as expectativas, o cliente ficará satisfeito, se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado.” (KOTLER, 2000, p.58)

“A proposta de valor de uma empresa é muito mais do que se posicionar em um único atributo; é uma declaração sobre a experiência resultante que os clientes obterão com a oferta e seu relacionamento com o fornecedor. A marca deverá representar uma promessa relativa à experiência total resultante que os clientes podem esperar. Se a promessa será ou não cumprida, depende da capacidade da empresa em gerir seu sistema de entrega de valor. O sistema de entrega de valor inclui todas as experiências de comunicação e canais que o cliente terá a caminho da obtenção da oferta.” (KOTLER, 2000, p.59)

“Para empresas centradas no cliente, a satisfação de clientes é ao mesmo tempo uma meta e uma ferramenta de marketing. Empresas que alcançam altos índices de satisfação de clientes fazem questão que seu mercado-alvo saiba disso.” (KOTLER, 2000, p.59)

**NOTAS MINHAS:** Existem formulários para serem preenchidos com sugestões ou reclamações de produtos e serviços em diversos lugares. No entanto (KOTLER, 2000, p.60), trás adicionalmente formas de sintonizar a satisfação dos clientes, pois muitos deixam de comprar simplesmente sem reclamar. Assim, medir a satisfação do cliente seria também, medir a quantidade de vendas do produto periodicamente, é uma delas, outra seria contratar clientes para medir a satisfação até com relação a concorrentes. Outro aspecto, é saber administrar custos no investimento para a satisfação, pode ter lucros ou prejuízo, dependendo da forma aplicada.

“Gastar mais para aumentar a satisfação de clientes pode desviar recursos referentes ao aumento da satisfação dos demais ‘parceiros’. Por fim, a empresa deve operar com base na filosofia de que está tentando alcançar um alto nível de satisfação de clientes, assegurando, pelo menos, níveis aceitáveis de satisfação dos demais públicos interessados, considerando as limitações de seus recursos.” (KOTLER, 2000, p.60)

“Ao determinar esses níveis, a empresa deve ter cuidado para não violar o senso de justiça de cada um dos diversos grupos de públicos interessados no que diz respeito ao tratamento que estão recebendo.” (KOTLER, 2000, p.61)

“Uma empresa inteligente cria um alto nível de satisfação de funcionários, que leva a um esforço maior, que leva a produtos e atendimento de melhor qualidade, que criam maior satisfação de clientes, que leva a negócios mais regulares, que levam a maiores taxas de crescimento e lucro, que levam a um alto nível de satisfação de acionistas, que leva a mais investimentos e assim por diante. Esse é o círculo virtuoso que significa lucros e crescimento.” (KOTLER, 2000, p.63)

“Empresas de alto desempenho estão cada vez mais focalizando a necessidade de gerenciar processos centrais de negócios, como desenvolvimento de novos produtos, atração e retenção de clientes e atendimento de pedidos. Estão realizando a reengenharia dos fluxos de trabalho e desenvolvendo equipes multifuncionais responsáveis por cada processo.” (KOTLER, 2000, p.63)

“As empresas estão chegando à conclusão de que alguns dos recursos sob seu controle não apresentam um desempenho tão satisfatório quanto aqueles que poderiam ser obtidos fora da empresa. Muitas empresas atualmente têm optado pela terceirização de recursos menos essenciais, quando estes podem ser adquiridos fora da organização com melhor qualidade ou a custos mais baixos.” (KOTLER, 2000, p.63)

### **Cultura corporativa**

“A organização de uma empresa consiste em sua estrutura, suas políticas e sua cultura, que podem se tornar disfuncionais em um ambiente de negócios em rápida transformação. Enquanto a estrutura e as políticas podem ser alteradas (com dificuldade), a cultura da empresa é quase impossível de ser mudada. Entretanto, a mudança da cultura corporativa é freqüentemente a chave para a implementação bem-sucedida de uma estratégia.” (KOTLER, 2000, p.64)

“Às vezes a cultura corporativa se desenvolve organicamente e é transmitida aos funcionários da empresa diretamente pela personalidade e pelos hábitos do diretor-presidente.” (KOTLER, 2000, p.64)

“A alta administração deve identificar e estimular novas idéias em três grupos que tendem a ser mal representados na formulação de estratégias: funcionários com perspectivas jovens, funcionários distanciados da sede da empresa e funcionários novos no setor. Cada grupo é capaz de desafiar a ortodoxia corporativa e estimular novas idéias.” (KOTLER, 2000, p.66)

“Os administradores devem refletir a respeito de cada cenário com a pergunta: ‘O que faremos se isso acontecer?’ eles devem adotar um cenário como sendo o mais provável e ficar atentos a indícios que possam confirmar ou negar aquele cenário, à medida que o tempo passa.” (KOTLER, 2000, p.66)



## **Entrega de valor e satisfação para o cliente**

“A tarefa da empresa é examinar seus custos e seu desempenho em toda atividade que gera valor e buscar meios de melhorá-los. A empresa deve ter os custos e o desempenho de seus concorrentes como modelos com os quais comparar seus custos e desempenho. À medida que for capaz de apresentar desempenho superior aos de seus concorrentes, ela poderá alcançar uma vantagem competitiva.” (KOTLER, 2000, p.67)

“O sucesso da empresa depende não apenas do grau de excelência com que cada departamento desempenha seu trabalho, mas também do grau de excelência da coordenação das diversas atividades departamentais. Muito freqüentemente, os departamentos das empresas agem para maximizar seus lucros, e não os da empresa e dos clientes.” (KOTLER, 2000, p.67)

“Para ter sucesso, a empresa também deve buscar vantagens competitivas, além de operações nas cadeias de valor de seus fornecedores, distribuidores e clientes. Atualmente, muitas empresas têm formado parcerias com fornecedores e distribuidores para criar uma rede de entrega de valor superior (também denominada cadeia de suprimento).” (KOTLER, 2000, p.67)

## **Atração e retenção de clientes**

“Os clientes de hoje são mais difíceis de agradar. São mais inteligentes, mais conscientes em relação aos preços, mais exigentes, perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou melhores.” (KOTLER, 2000, p.69)

“Os clientes potenciais podem ser classificados como quentes, mornos e frios. A força de vendas entrega em contato com os clientes potenciais quentes e trabalha para convertê-los, o que envolve a realização de apresentações, respostas a objeções e negociação.” (KOTLER, 2000, p.68)

“Não basta dominar as técnicas para atrair novos clientes; a empresa deve retê-los. Muitas empresas possuem um alto índice de rotatividade de clientes – ou seja, conquistam novos clientes e perdem muitos deles. É como sistematicamente adicionar água a uma panela que possui um pequeno furo. As empresas de hoje devem dar mais atenção a seu índice de abandono de clientes.” (KOTLER, 2000, p.69)

“[...] muito pode ser feito com relação aos clientes que trocam de fornecedor devido ao mau atendimento, aos produtos de qualidade inferior aos preços altos. A empresa deve examinar os percentuais de clientes que abandonam por esses ou outros motivos.” (KOTLER, 2000, p.69)

## **Necessidades de retenção de clientes**

“Infelizmente, a maior parte da teoria e prática de marketing concentra-se na arte de atrair novos clientes, em vez de na retenção dos existentes. Tradicionalmente, a ênfase tem sido na realização de vendas, em vez de na construção de relacionamentos; em pré-vendas e vendas, em vez de na assistência pós-venda.” (KOTLER, 2000, p.69)

“Como clientes fiéis representam um volume substancial dos lucros de uma empresa, esta não se deve arriscar a perder um cliente por desconsiderar uma queixa ou discutir uma pequena quantia.” (KOTLER, 2000, p.71)

“Para fortalecer a retenção de clientes, é essencial construir elevadas barreiras à mudança. Os clientes são menos propensos a mudar para outros fornecedores se isso envolver altos custos de capital, altos custos relacionados à pesquisa de fornecedores ou a perda de descontos para clientes fiéis.” (KOTLER, 2000, p.71)

## **NOTA MINHA:**

Segundo (KOTLER, 2000, p.72), o desafio maior é fazer de clientes possíveis em clientes potenciais. Clientes Potenciais que atendam aos requisitos em clientes eventuais para clientes regulares. Clientes regulares em clientes preferenciais, depois em associados, e depois em defensores do produto aonde venham a recomendar o produto a outros.

“Embora as associações abertas sejam boas para a construção de um banco de dados ou para tirar clientes da concorrência, as associações de acesso limitado são as que mais constroem fidelidade a longo prazo. Taxas e restrições à associação impedem que aqueles com apenas um interesse superficial pelos produtos da empresa se associem.” (KOTLER, 2000, p.75)

“Algumas empresas tomam medidas para reunir seus clientes a fim de que se conheçam e desfrutem da companhia uns dos outros.” (KOTLER, 2000, p.75)

“Os maiores clientes demandam um serviço considerável e recebem os maiores descontos. Os clientes menores pagam o preço integral e recebem um mínimo de serviço, mas os custos de transação com pequenos clientes reduzem sua lucratividade. Os clientes de porte médio recebem um bom atendimento e pagam o preço e quase integral – e freqüentemente são os mais lucrativos.” (KOTLER, 2000, p.76)

“Um cliente lucrativo é uma pessoa, residência ou empresa que, ao longo do tempo, rende um fluxo de receita que excede por margem aceitável o fluxo de custos de atração, venda e atendimento da empresa relativo a ele.” (KOTLER, 2000, p.77)

“Espera-se que a vantagem competitiva seja vista com o uma vantagem de clientes. Se o cliente pouco se importa com a vantagem competitiva da empresa, então não será uma vantagem de clientes. As empresas lutam para construir vantagens de clientes sustentáveis e significativas. As que conseguem entregam valor e satisfação elevados para os clientes, e o que gera um alto índice de recompras e, portanto, alta lucratividade para a empresa.” (KOTLER, 2000, p.78)

### **Implementação da gestão da qualidade total**

“Há uma estreita ligação entre qualidade de produtos e serviços, satisfação de clientes e lucratividade da empresa. Níveis mais elevados de qualidade resultam em níveis mais elevados de satisfação de clientes, ao mesmo tempo em que sustentam preços mais altos e (freqüentemente) custos menores.” (KOTLER, 2000, p.79)

“Qualidade é a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas.” (KOTLER, 2000, p.79)

“Podemos dizer que a empresa fornece qualidade sempre que seu produto ou serviço atende às expectativas dos clientes ou as excede. Uma empresa que satisfaz a maioria das necessidades de seus clientes durante a maior parte do tempo é denominada empresa de qualidade.” (KOTLER, 2000, p.79)

“É importante fazer uma distinção entre qualidade de conformidade e qualidade de desempenho (ou grau).” (KOTLER, 2000, p.79)

“Qualidade total é a chave para a criação de valor e satisfação de clientes. A qualidade total é obrigação de todos, assim como marketing é obrigação de todos.” (KOTLER, 2000, p.79)

“Os gerentes de marketing têm duas responsabilidades em uma empresa voltada para a qualidade. Primeiro, eles devem participar na formulação de estratégias e políticas projetadas para auxiliar a empresa a vencer por meio da excelência na qualidade total. Segundo, eles devem entregar tanto qualidade de marketing quanto qualidade de produção. Toda atividade de marketing – pesquisa de marketing, treinamento de vendas, propaganda, atendimento ao cliente e assim por diante – deve ser realizada em conformidade com padrões elevados.” (KOTLER, 2000, p.79)

“Os profissionais de marketing desempenham vários papéis ao ajudar a empresa a definir e entregar bens e serviços de alta qualidade a clientes-alvo. Primeiro, é deles a maior responsabilidade pela correta identificação das necessidades e exigências dos clientes. Segundo, eles devem comunicar as expectativas de clientes aos projetistas de produtos de maneira apropriada. Terceiro, eles devem assegurar que os pedidos dos clientes sejam atendidos corretamente e dentro do prazo. Quarto, eles devem verificar se os clientes receberam instruções, treinamento e assistência técnica adequados à utilização do produto. Quinto, eles devem manter contato com os clientes após a venda para assegurar que estejam e permaneçam satisfeitos. Sexto, eles devem coletar idéias de clientes para melhorias de produtos e serviços e transmiti-las aos departamentos adequados na empresa.” (KOTLER, 2000, p.80)

“O profissional de marketing deve reclamar da mesma maneira que o cliente reclama quando o produto ou serviço não está correto. O marketing deve ser o cão de guarda ou o guardião do cliente e deve constantemente defender a idéia de ‘dar ao cliente a melhor solução.’” (KOTLER, 2000, p.80)

## **A CONQUISTA DE MERCADOS: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORIENTADO PARA O MERCADO**

**“É mais importante adotar a estratégia correta do que buscar o lucro imediato”**  
(KOTLER, 2000, p.85)

“Ao planejamento estratégico orientado para o mercado é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança. O objetivo do planejamento estratégico é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem os lucros e o crescimento almejados.” (KOTLER, 2000, p.86)

“É preciso entender o planejamento estratégico para entender a administração de marketing. E, para entender o planejamento estratégico, precisamos reconhecer que as maiores empresa organizam-se em quatro níveis: o nível corporativo, o nível de divisão, o nível de unidade de negócios e o nível de produto.” (KOTLER, 2000, p.86)

“O plano de marketing estratégico estabelece os objetivos gerais e a estratégia de marketing com base em uma análise da situação e das oportunidades de mercado atuais.” (KOTLER, 2000, p.86)

“O plano de marketing tático delinea táticas específicas de marketing, incluindo táticas de propaganda, formas de comercialização, preços, canais e serviços.” (KOTLER, 2000, p.86)

### **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO CORPORATIVO E EM NÍVEL DE DIVISÃO**

“Ao estabelecer declarações de missão , políticas, estratégias e metas, a matriz determina a estrutura dentro da qual as divisões e as unidades de negócios preparam seus planos.” (KOTLER, 2000, p.87)

“Ao longo do tempo, a missão pode perder relevância, pela alteração das condições de mercado, ou pode se tornar nebulosa, à medida que a corporação acrescenta novos produtos e mercados a sua carteira de negócios.” (KOTLER, 2000, p.87)

“As organizações desenvolvem declarações de missão que devem ser compartilhadas com gerentes, funcionários e (em muitos casos) clientes. Uma declaração de missão bem formulada dá aos funcionários um senso compartilhado de propósito, direção e oportunidade. A declaração orienta funcionários geograficamente dispersos a trabalhar de maneira independente, embora coletivamente, para realizar as metas da organização.” (KOTLER, 2000, p.87)

“As melhores declarações de missão são aquelas guiadas por uma visão, uma espécie de ‘sonho impossível’ que fornece à empresa direcionamento para os 10 a 20 anos seguintes.” (KOTLER, 2000, p.87)

“Uma empresa, no entanto, deve redefinir sua missão se esta tiver perdido a credibilidade ou já não definir o melhor curso.” (KOTLER, 2000, p.87)

### **NOTA MINHA**

Quanto a missão, (KOTLER, 2000, p.88), defende metas reduzidas e não acumulativas de intenção, pois seria em suas palavras “muito pretensiosa”, uma política determinada para cada elemento envolvido na organização, ou seja, são intenções de compromissos para com os clientes, funcionários etc. É importante ainda frisar em linha de como se dará as relações com cada departamento o seu planejamento estratégicos, descrevendo as suas práticas nestes setores, aos quais sejam setores co-relacionado, ao mix, de competências, de segmentação, administração vertical e ainda a localidade onde se relaciona a empresa.

“Declarações de missão não devem ser revisadas a intervalos breves, de poucos anos, em resposta a cada nova virada da economia. Uma empresa, no entanto, deve redefinir sua missão se esta tiver perdido a credibilidade ou já não definir o melhor curso.” (KOTLER, 2000, p89)

“Um negócio precisa ser visto como um processo de satisfação do cliente, não como um processo de produção de mercadorias. Os produtos são transitórios, mas as necessidades básicas e os grupos de clientes são eternos.” (KOTLER, 2000, p89)

“Um negócio pode ser definido em três dimensões: grupos de clientes, necessidades de clientes e tecnologia.” (KOTLER, 2000, p.90)

“Objetivo da identificação das unidades estratégicas de negócios da empresa é o desenvolvimento de estratégias separadas e a alocação adequada de recursos. A alta administração sabe que sua carteira de negócios costuma incluir alguns ‘antigos sucessos’ assim como as ‘promessas para o amanhã’. Ela não pode, no entanto, basear-se apenas em impressões; precisa de ferramentas analíticas, para classificar seus negócios de acordo com o potencial de lucros.” (KOTLER, 2000, p.90)

**NOTA MINHA:** De acordo com (KOTLER, 2000, p.93) a BCG ( Boston Consulting Group), é uma estratégia de análise vertical de crescimento, onde as características descrevem sua elevação, bem como, o seu estado relativo horizontal de demanda com os concorrentes em seu determinado segmento, apresentando um certo grau de volume de vendas comparativo ao mercado. A matriz opera com 4 (quatro) indicativos descritivos, os quais sejam o primeiro a interrogativa, se todo o investimento é adequado ao mercado pretendente, como será que ele se comportará, quando se dará o retorno e outros aspectos questionáveis de investimento. A estrela, a partir do momento em que vence as possibilidades interrogativas, e destas, apresenta um cenário correspondente às expectativas, ela passa a investir mais para vencer os concorrentes em seu segmento. Depois da estrela, vencendo os obstáculos para se manter no mercado, a forma encontrada para entender a estabilização é descrita como vaca leiteira, é quando todo o processo de investimento, já venceram as resistências, o fluxo de caixa se torna contínuo. No entanto é preciso armar condições para se manter, não é nada sólido diante de ferozes concorrentes, é preciso se manter alerta, se não o fizer, sofre um sério risco de se tornar um mero animal de estimação, ou seja, sobreviver e não mais gerar lucros.

A UEN (Unidade Estratégias de Negócios), (KOTLER, 2000, p. 92) apresenta certos objetivos a serem considerados, entre eles se apresenta como investimento sem a consideração ao lucro, vencer as resistências por se manter, em seguida, para que isso também ocorra é preciso colher resultado a curto prazo, a estratégia neste caso viria pela economia, redução de custos e educação no aproveitamento dos recursos. É preciso, segundo o autor, vencer resistências quando o mesmo não teria um lucro futuro sendo como animais de estimação nesta comparativa, desta forma, pede-se o seu deslocamento de investimento o mais rápido possível, se adequando ao mercado mais promissor, seguindo tendências, e direcionando melhor a intenção do mercado. Alguns conselhos interessantes de Kotler:

“O pior erro que uma empresa poderia cometer seria exigir que todas as UENs tenham por meta a mesma taxa de crescimento ou o mesmo nível de retorno. O ponto principal da análise de UENs é que cada negócio tem um potencial diferente e exige um objetivo próprio. Outros erros possíveis são deixar poucos recursos para as vacas leiteiras (caso em que a empresa deixa de investir o suficiente em novos negócios com potencial de crescimento); realizar investimento significativos em animais de estimação, com a esperança de investir suas posições, sem sucesso, e manter muitos pontos de interrogação sem investir o suficiente em nenhum deles. Pontos de interrogação devem ou receber apoio para dominar o segmento ou ser abandonados.” (KOTLER, 2000, p.92)

“As empresas são bem-sucedidas quando entram em mercados atraentes e têm as forças necessárias para vencer. Se faltar um desses fatores, o negócio não produzirá resultados excepcionais. Uma empresa forte atuando em um mercado não-atraente ou uma empresa fraca atuando em um mercado atraente não apresentarão um desempenho muito bom.” (KOTLER, 2000, p.93)

“Nem sempre o objetivo é aumentar as vendas em cada UEN. O objetivo, ao contrário, pode ser o de manter a demanda existente com menor verba em marketing ou retirar recursos do negócio e permitir que a demanda caia. A tarefa da administração de marketing, portanto, é gerenciar a demanda ou os resultados para o nível-alvo negociado com a gerência corporativa. O marketing contribui para avaliar os potenciais de vendas e lucros da UEN; mas, estando os objetivos e o orçamento estabelecidos, a tarefa do marketing é realizar o plano de modo eficiente e lucrativo.” (KOTLER, 2000, p.95)

“Os resultados dos modelos são sensíveis a classificações e pesos e podem ser manipulados para produzir a localização desejada na matriz. Além disso, como esses modelos utilizam um processo de cálculo de médias, dois ou mais negócios podem acabar na mesma célula, mas diferir bastante em suas classificações e pesos subjacentes.” (KOTLER, 2000, p. 95)

“Os planos da empresa para seus negócios lhe permitem projetar as vendas totais e os lucros freqüentemente, as vendas e o lucro projetados são inferiores ao que a gerência corporativa gostaria que fossem. Se há uma lacuna de planejamento estratégico entre as vendas desejadas futuras e as vendas projetadas, a administração corporativa terá que desenvolver ou adquirir novos negócios para preenchê-la.” (KOTLER, 2000, p.95)

“Há três opções. A primeira é identificar oportunidades e conseguir crescimento adicional dentro dos negócios atuais (oportunidades de crescimento intensivo). A segunda opção é identificar oportunidades para construir ou adquirir negócios relacionados aos atuais (oportunidades de crescimento integrativo). A terceira é identificar oportunidades para agregar negócios atraentes não –relacionados aos atuais (oportunidades de crescimento por diversificação).” (KOTLER, 2000, p.96)

“O primeiro curso de ação da gerência corporativa deve ser a análise das oportunidades de melhoria do desempenho dos negócios existentes.” (KOTLER, 2000, p.96)

“As vendas e os lucros de um negócio podem ser aumentados pela integração com o setor do qual faz parte.” (KOTLER, 2000, p.97)

“O crescimento por diversificação tem sentido quando existem boas oportunidades além dos negócios atuais. Uma empresa está diante de uma boa oportunidade quando tem a composição de forças necessária para ser bem-sucedida em um setor altamente atraente.” (KOTLER, 2000, p.97)

“Há três tipos de diversificação. No primeiro deles, seria possível procurar novos produtos, com semelhanças tecnológica e/ou de mercado com as linhas existentes – mesmo que esses novos produtos interessem a um grupo diferente de clientes (estratégia de diversificação concêntrica).[...] No segundo tipo de diversificação, a empresa poderia procurar novos produtos que interessassem aos clientes, mesmo que não tenham relação tecnológica com a atual linha (estratégia de diversificação horizontal).[...] Por último, a empresa poderia procurar novos negócios sem relação com a tecnologia, com os produtos ou com os mercados atuais (estratégia de diversificação conglomerada), como a produção de aplicativos ou agendas.” (KOTLER, 2000, p.97)

“A empresa, além de desenvolver novos negócios, precisam enxugar, colher ou mesmo abandonar negócios antigos, exauridos, de modo a liberar recurso e reduzir custos. Negócios fracos exigem demasiada atenção gerencial. Os gerentes devem manter o foco nas novas oportunidades de crescimento sem gastar energia e recursos na tentativa de salvar negócios agonizantes.” (KOTLER, 2000, p.97)

**“A análise de SWOT – A avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é denominada análise SWOT (dos termos em inglês strengths, weaknesses, opportunities, threats)”** (KOTLER, 2000, p.98)

“A unidade de negócios deve estabelecer um sistema de inteligência de marketing para acompanhar tendências e mudanças importantes. A administração precisa identificar as oportunidades e ameaças associadas a cada tendência ou desenvolvimento.” (KOTLER, 2000, p.98)

“Um objetivo importante da avaliação ambiental é o reconhecimento de novas oportunidades de marketing.” (KOTLER, 2000, p.98)

“Uma oportunidade de marketing existe quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de um determinado segmento.” (KOTLER, 2000, p.98)

“As oportunidades podem ser classificadas de acordo com sua atratividade e com sua probabilidade de sucesso.” (KOTLER, 2000, p.98)

“O sucesso de uma organização depende não só de as características de seus negócios atenderem aos requisitos-chave de êxito na operação em mercados-alvo, mas também de superarem os pontos fortes dos concorrentes.” (KOTLER, 2000, p.98)

“A simples competência não constitui uma vantagem competitiva. A empresa de melhor desempenho será aquela que gerar o maior valor para o cliente e que sustentar esse valor ao longo do tempo.” (KOTLER, 2000, p.98)

“Uma ameaça ambiental é um desafio imposto por uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria, na ausência de uma ação de marketing defensiva, à deterioração das vendas ou dos lucros.” (KOTLER, 2000, p.99)

“Depois de identificar as principais ameaças e oportunidades que uma unidade enfrenta, a gerência pode caracterizar a atratividade global do negócio. Quatro resultados são possíveis:

Um negócio ideal apresenta muitas grandes oportunidades e poucas ameaças importantes

Um negócio especulativo tem grandes oportunidades e ameaças importantes

Um negócio maduro apresenta poucas oportunidades e poucas ameaças

Um negócio com problemas apresenta poucas oportunidades e muitas ameaças.” (KOTLER, 2000, p.99)

### **Análise do ambiente interno (análise de forças e fraquezas)**

“Uma coisa é perceber oportunidades atraentes e outra é ter competência para ser bem-sucedido nessas oportunidades.” (KOTLER, 2000, p.100)

“O negócio não precisa corrigir todos os seus pontos fracos, nem deve se vangloriar de todos os seus pontos fortes.” (KOTLER, 2000, p.101)

“A grande pergunta é se o negócio deve se limitar às oportunidades para as quais tem os recursos necessários ou se deve examinar melhores oportunidades, para as quais pode precisar adquirir ou desenvolver maiores forças.” (KOTLER, 2000, p.101)

“Algumas vezes um negócio tem um desempenho ruim não porque faltem a seus departamentos as forças necessárias, mas porque eles não trabalham em conjunto, como uma equipe.” (KOTLER, 2000, p.101)

### **Formulação de metas**

“Depois de ter realizado uma análise SWOT, a empresa pode desenvolver metas específicas para o período de planejamento. Essa etapa do processo é denominada formulação de metas.” (KOTLER, 2000, p.101)

“A transformação de objetivos em metas mensuráveis facilita o planejamento, a implementação e o controle.” (KOTLER, 2000, p.101)

**NOTA MINHA:** (KOTLER, 2000, p.101) apresenta (APO) administração por objetivos, o autor sugere um funcionamento em quatro partes, as quais seriam a taxa de retorno, ou seja, uma receita crescente, isso pode ser conseguido com redução de despesas, e aumento dos lucros, indo de objetivos específicos para departamento específicos. A definição do retorno em parcela tempo, o autor cita “15 por cento em dois anos”. Trabalhar com a realidade e nunca com os anseios. O nível de vendas deve estar em linhas com os lucros.

“Outras escolhas importantes são lucros de curto prazo versus crescimento de longo prazo, penetração profunda em mercados existentes, versus desenvolvimento de novos mercados, metas de lucro versus metas sem lucro, alto crescimento versus baixo risco. Cada opção exige uma diferente estratégia de marketing.” (KOTLER, 2000, p.102)

**NOTA MINHA:** Em seguida (KOTLER, 2000, p.100) nos trás um modelo de “análise de forças/fraquezas”, uma tabela que expõem periodicamente a tantas anda a empresa, desta forma conclui exatamente as suas potencialidades e suas declinações, agindo de forma estratégica antecipada e calculando aplicações devidas em cada plano. A colocação deste trabalho neste fichamento é para colaborar com a pesquisa aplicada.

**Lista de verificação para análise de forças/fraquezas**

<b>Desempenho</b>						<b>Importância</b>		
<b>Marketing</b>	Grande força	Força	característica Neutra	Fraqueza	Grande fraqueza	Grande	Média	Pequena
1- Reputação da empresa								
2 – Participação de mercado								
3 – Satisfação do cliente								
4 – Retenção do cliente								
5 – Qualidade do produto								
6 – Qualidade do produto								
7 – Efetividade na determinação de preços								
8 - Efetividade da distribuição								
9 – Efetividade de promoções								
10 – Efetividade da força de vendas								
11 – Efetividade das inovações								
12 – Cobertura geográfica								
<b>FINANÇAS</b>	\$\$\$\$	\$\$\$\$	\$\$\$\$\$\$\$	\$\$\$\$\$\$\$	\$\$\$\$\$\$\$	\$\$\$\$\$\$\$	\$\$\$\$	\$\$\$\$
13 - Custo ou disponibilidade de capital								
14 – Fluxo de caixa								
15 – Estabilidade financeira								
<b>PRODUÇÃO</b>	% % %	% % %	% % % %	% % %	% % %	% % %	% %	% % %
16 – Instalações								
17 – Economia de escala								
18 – Capacidade								
19 – Força de trabalho capaz e dedicada								
20 – Capacidade de produzir no prazo								
21 – Habilidades técnicas de fabricação								
<b>ORGANIZAÇÃO</b>	&&&	&&&	&&&&	&&&&	&&&&	&&&	&&	&&&
22 - Liderança visionária e capaz								
23 – Funcionários dedicados								
24 – Orientação empreendedora								
25 – Flexibilidade ou								

boa capacidade de resposta								
----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--

**KOTLER, Philip – Administração de Marketing – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán**  
Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000. (pg.100)

### Formulação estratégica

“As metas indicam aquilo que uma unidade de negócios deseja alcançar; estratégia é um plano de como chegar lá. Todos os negócios devem preparar estratégias para atingir suas metas: estratégias de marketing, estratégia de tecnologia e estratégia de busca de recursos.” (KOTLER, 2000, p.102)

**NOTA MINHA:** (KOTLER, 2000, p.102) Cita Michael Porter sobre os três tipos genéricos de liderança em estratégias, nas quais seriam a “Liderança total sem custos”, necessitando serem muito boas em “engenharia, compras, fabricação e distribuição física”. A diferenciação tem papéis de destaques, tanto pela qualidade quanto pela inovação. O foco pela segmentação, onde toda a instrumentalização do negócio se posiciona a uma determinado negócio ou cliente. Segundo Kotler, é preciso ser estratégico e não aguardar o posicionamento do mercado, é preciso se prevenir a ele, é preciso na argumentação de Porter citado por Kotler investir a longo prazo, não o imediatismo do retorno, assim ter claro as estratégias como pano de fundo são caminhos operacionais sólidos.

“As novas tecnologias vêm exigindo padrões globais e levando a alianças globais.” (KOTLER, 2000, p.103)

“Apenas o ato de fazer negócios em outro país pode exigir que a organização licencie seu produto, forme uma joint-ventura com uma empresa local ou compre de fornecedores locais para atender a exigências de ‘conteúdo nacional’. Como resultado, muitas estão desenvolvendo rapidamente redes estratégicas globais E a vitória será daqueles que formarem a melhor rede global.” (KOTLER, 2000, p.103)

**NOTA MINHA:** (KOTLER, 2000, p.103) nos trás atenção a respeito das alianças estratégicas, das quais considera a rede global de negócios, podendo formar uma joint-venture, licenciar produtos de fabricação e comercializar, essas vantagens de alianças são complementares a vários condicionantes, desde leis locais, análise cultural de consumo a média de produção e outros. A considerar ainda a expansão do mercado ser uma visão do marketing do futuro, segundo o autor. Alianças promocionais, fazem parte de uma espécie de permuta de divulgação entre as partes, por diversos locais pelo mundo, uma aliança pode ser logística, isso agilizaria a entrega. Colaboração de preços, onde pode existir um conjunto de prestação de serviços como uma rede de descontos. Eis as vantagens de se estabelecer vários tipos de alianças:

“As organizações precisam de criatividade para encontrar parceiros que possam complementar suas forças e compensar suas fraquezas. Alianças bem gerenciadas permitem a obtenção de um impacto de vendas maior a um custo menor.” (KOTLER, 2000, p.103)

“Empresas menores podem designar um grupo central encarregado de parcerias, mesmo que não de maneira formal, para administrar e monitorar alianças.” (KOTLER, 2000, p.103)

“A unidade de negócios, depois de desenvolver suas principais estratégias, deve elaborar programas detalhados de apoio. Assim, se a empresa tiver decidido obter a liderança tecnológica, deve planejar programas para reforçar seu departamento de P&D, reunir dados tecnológicos importantes, desenvolver produtos de ponta, treinar a força de vendas técnicas e desenvolver anúncios para comunicar sua liderança tecnológica.” (KOTLER, 2000, p.104)

“Depois que os programas de marketing foram provisoriamente formulados, o pessoal de marketing deve estimar seus custos. Surgem perguntas. Vale a pena participar de determinada feira de negócios? A contratação de outro vendedor contribuirá para os resultados? O programa de custeio baseado em atividades (ABC, sigla de activity-based cost) deve ser aplicado a cada programa de marketing, para determinar a probabilidade de produzir resultados suficientes para justificar o custo.” (KOTLER, 2000, p.104)

“Há vários motivos estratégicos pelos quais as organizações fazem alianças. Preencher lacunas atuais de mercado e tecnologia, transformar excesso de capacidade em lucro, Reduzir o risco e os custos da entrada em novos mercados, acelerar o lançamento de produtos, alcançar economias de escala, superar barreiras legais e



comerciais, estender o escopo de operações existentes, diminuir os custos de saída ao fechar ou vender operações.” (KOTLER, 2000, p.104)

“Adequar estratégica. Mesmo antes de pensar em uma aliança, as organizações precisam avaliar suas próprias competências centrais. Devem, então, encontrar parceiros que complementem suas linhas de negócios, posições geográficas ou competências.” (KOTLER, 2000, p.104)

“Foco no longo prazo. Em vez de unir forças para fazer pequenas economias, os parceiros estratégicos devem centrar-se mais nos ganhos que poderão ser colhidos por vários anos, no futuro.” (KOTLER, 2000, p.104)

“Flexibilidade. As alianças só duram se forem flexíveis.” (KOTLER, 2000, p.104)

### **Implementação**

“Os quatro elementos [...] – estilo (style), habilidades (skills), equipe (staff) e valores compartilhados (shared values) são o ‘software’. O primeiro elemento ‘humano’, o estilo, significa que os funcionários da empresa compartilham um modo comum de pensamento e comportamento.[...] O segundo, habilidades, significa que os funcionários têm as habilidades necessárias para conduzir a estratégia da empresa. O terceiro, equipe, significa que a empresa contratou pessoas capazes, treinou-as bem e designou-as para os postos certos. O quarto, valores compartilhados, significa que os funcionários orientam-se pelos mesmos valores. Quando esses elementos humanos estão presentes, as organizações costumam ser mais bem sucedidas na implementação de estratégias.” (KOTLER, 2000, p.105)

### **Feedback e controle**

“Alguns ambientes permanecem razoavelmente estáveis de ano para ano. Outros evoluem lentamente, de maneira bastante previsível. Outros, ainda, mudam rapidamente, de maneira imprevisível e por vezes violenta. A empresa, no entanto, pode ter certeza de uma coisa: o mercado vai mudar. E quando isso acontecer, será necessário analisar e revisar a implementação, os programas, as estratégias ou até mesmo os objetivos.” (KOTLER, 2000, p.105)

“Quando uma organização não consegue responder a uma alteração do ambiente, fica cada vez mais difícil reaver a posição perdida.” (KOTLER, 2000, p.105)

“As empresas, principalmente as maiores, estão sujeitas à inércia. Estabelecem-se como máquinas eficientes, e é difícil mudar uma parte sem ajustar o restante. No entanto, elas podem ser alteradas como lideranças vigorosas, de preferência antes de uma crise, mas certamente no meio de uma. A chave para a saúde organizacional é a disposição para examinar o ambiente em constante alteração e para adotar comportamentos e metas novos e adequados. Empresas de alto desempenho monitoram continuamente o ambiente e procuram, por meio de um planejamento estratégico flexível, manter-se adequadas ao ambiente em evolução.” (KOTLER, 2000, p.106)

### **O processo de Marketing**

“A visão tradicional presume que a empresa sabe o que fazer e que o mercado comprará unidades suficientes para lhe dar lucros.” (KOTLER, 2000, p.106)

**NOTA MINHA:** Organizações mais tradicionais, segundo (KOTLER, 2000, p.106) tem mais chance em economia de escassez do produto; mais não funcionará em economia mais competitivas, onde haja mais clientes criteriosos e diversificados em suas opções, como no caso da segmentação, onde outros mercados tendem a se fixar.

### **A sequência de entrega de valor**

“Essa crença está no âmago da nova visão dos processos de negócios, que coloca o marketing no início do processo de planejamento. Em vez de enfatizar a fabricação e a venda, as empresas se vêem como parte de uma sequência de criação e entrega de valor[...].

“A equipe de marketing deve segmentar o mercado, selecionar o mercado-alvo adequado e desenvolver o posicionamento do valor da oferta. A fórmula “segmentação, seleção de alvo (targeting), posicionamento” é a essência do marketing estratégico.” (KOTLER, 2000, p.107)

**NOTA MINHA:** Segundo (Kotler, 2000), a implementação feita por japoneses, na avaliação do produto, pelo marketing, seria a preocupação com o produto na aceitação do mercado, ou seja, observam a satisfação do produto pelos clientes, aceitam sugestões para melhoria, ouvem os funcionários no conceito criação, ponderam na busca da satisfação visando oferecer um produto mais evoluído e que venha servir aos interesses desta clientela. Estas táticas são imprescindíveis para se manter e lançar melhores produtos fidelizando clientes.

### **Etapas do processo de planejamento**

“Para cumprir suas responsabilidades, os gerentes de marketing – em nível corporativo, de divisão, de negócio ou de produto – seguem um processo de marketing. Trabalhando de acordo com planos estabelecidos por níveis superiores a eles, os gerentes de produto elaboram um plano de marketing, para produtos individuais, linhas de produtos ou marcas.” (KOTLER, 2000, p.108)

“O processo de marketing consiste em analisar oportunidades de marketing, pesquisando e selecionando mercados-alvo, delineando estratégias, planejando programas e organizando implementando e controlando o esforço de marketing.” (KOTLER, 2000, p.108)

### **Análise das oportunidades de mercado**

“O macroambiente consiste em forças demográficas, econômicas, físicas, tecnológicas, político-legais e socioculturais que afetam suas vendas e seus lucros. Uma parte importante da coleta de informações ambientais inclui a avaliação do potencial de mercado e a previsão da demanda futura.” (KOTLER, 2000, p.108)

“A prática moderna do marketing exige a divisão do mercado em grandes segmentos, a avaliação de cada um deles e a determinação dos segmentos-alvo a que a empresa pode atender melhor.” (KOTLER, 2000, p.108)

“Diferentes ferramentas e controles de decisão são necessários em diferentes estágios do processo de desenvolvimento do novo produto.” (KOTLER, 2000, p.109)

“[...] a escolha da estratégia dependerá de a empresa ser líder de mercado, desafiadora, seguidora ou ocupante de nicho de mercado. Por fim, a estratégia terá de levar em conta as mudanças nas oportunidades e desafios globais.” (KOTLER, 2000, p.109)

### **Planejamento de programas de marketing**

“Para transformar estratégias em programas, os gerentes de marketing precisam tomar decisões básicas quanto a despesas, mix e alocação de marketing.” (KOTLER, 2000, p.109)

**NOTA MINHA:** A partir deste ponto, (KOTLER, 2000, p.109), nos trás os 4 ps, tais como produto, preço, praça e promoção, como ferramentas indispensáveis na construção de um mercado, como planejamento estratégico, considera fatores particulares em cada linha, agrupando conceitos estimados a sua acentuação em programas, detendo o controle diante das ameaças expostas pelo macroambientes. Sendo particularmente o produto como “qualidade, design, atributos, marca e embalagem”. O preço, como estratégico, balizando o seu valor com os concorrentes, na entrega para o “atacado, varejo, descontos, condições de créditos ou outras compensações”. Na praça, por considerar pontos de acesso ao produto, por considerar todo o seu eixo de facilitação quanto a entrega e disponibilidade. Promoção, decidindo o tipo de comunicação a ser utilizado, relações com o cliente, se é marketing direto ou e-marketing etc.

### **Administração e esforço do Marketing**

“A etapa final do processo é a organização dos recursos de marketing, seguida pela implementação e pelo controle do plano. A empresa deve mostrar uma organização de marketing capaz de implementar o plano.” (KOTLER, 2000, p.109)

**NOTA MINHA:** É necessário pois haver uma distinção entre empresas pequenas, onde pode haver uma só pessoa como gerente para administrar o marketing, e se for uma grande empresa, é preciso haver um esforço em conjunto com vários especialistas e mediadores estratégicos, tais como um, para cada segmento se for o caso.

“Os departamentos de marketing costumam ser chefiados por um diretor que realiza três tarefas. A primeira é coordenar o trabalho de todo o pessoal do setor. A segunda tarefa é trabalhar em conjunto com os diretores dos demais departamentos. A terceira é a seleção, o treinamento, a orientação, a motivação e a avaliação do pessoal de marketing.” (KOTLER, 2000, p.110)

**NOTA MINHA:** As tarefas apresentadas por (KOTLER, 2000, p.110), deixam claro as ferramentas necessárias para se empenhar na aplicação operacional do trabalho em marketing, que em outras palavras se daria o planejamento de metas onde se agrupam objetivos estratégicos de vigilância sobre as implementações. O retorno dos lucros mediante um estudo do comportamento do produto, por onde caminha esse produto, atacado, varejo e consumidor, a sua saída em quantidade, ou seja a sua aceitação. E sendo de fundamental importância as mobilidades dos ambientes sobre esse produto, como citado ainda a “auditoria de marketing”.

### **Planejamento de produto: A natureza e o conteúdo de um plano de marketing**

“Cada nível de produto (linha de produto, marca) deve desenvolver um plano de marketing para atingir suas metas. O plano de marketing é um dos produtos mais importantes do processo de marketing.” (KOTLER, 2000, p.110)

#### **NOTA MINHA sobre Conteúdos do plano de Marketing segundo (KOTLER, 2000, p.111)**

Os pontos sugeridos pelo autor seria iniciado com um bom “resumo” onde seja estabelecidas a metas e recomendações, seguidas posteriormente por um “sumário”. A “situação atual do Marketing” sobre todos os diagnósticos. “Análise de oportunidades”, analisando todo o quadro de forças positivas e negativas quanto ao mercado. Quais seriam então os “objetivos” a serem decididos. Efetivar as “Estratégia de marketing”, quais seriam então todas as ferramentas utilizada em cada caso. Questões a serem utilizadas de fundamental importância, onde pode ser levantadas “O que será feito? Quando será feito? Quem o fará? Quanto custará?”. É claro que diante de todo esse trabalho, é preciso analisar o retorno, ou os resultados, e quais seriam então as ferramentas para utilizar nestes diagnósticos? Quais foram os ganhos projetados anteriormente? Se estes atingiram os resultados esperados”.

Segue-se abaixo as recomendações do autor neste exercício:

<b>Seções de um plano de marketing</b>	
I. Resumo executivo e sumário	Apresenta uma rápida visão geral do plano proposto
II. Situação atual do Marketing	Apresenta antecedentes relevantes sobre vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes, distribuição e macroambiente.
III. Análise de oportunidade e questões	Identifica as principais oportunidades/ameaças, forças/fraquezas e questões relacionadas à linha de produtos.
IV. Objetivos	Define as metas financeiras e de marketing do plano em relação a volume de vendas, participação de mercado e lucros.
V. Estratégia de marketing	Apresenta os programas especiais de marketing projetados para atingir os objetivos do negócio.
VI. Programas de ação	Apresenta os programas especiais de marketing projetados para atingir os objetivos do negócio.
VII. Demonstrativos de resultados projetados	Projeta os resultados financeiros esperados do plano
VIII. controles	Indica como o plano será monitorado

**NOTA MINHA:** Abaixo um exemplo de monitoriamento sobre o produto no planejamento estratégico, onde pode ser acompanhado durante a evolução na apreciação do mercado. Isso vem auxiliar como boa ferramenta na utilização do diagnóstico. Este quadro foi adaptado do caso citado da Sonic como exemplo, que bem pode ser utilizado para outros produtos, neste caso é espelhado em campos vazios, apenas com as citações dos exemplos sugeridos por (KOTLER, 2000, p.113).

<b>Dados históricos do produto</b>					
Variável	linhas	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
1 - Vendas do setor em unidades					
2 - Participação de mercado da empresa					
3 - Preço médio por unidade (\$)					
4 - Custo variável por unidade (\$)					
5 - Margem bruta de contribuição por unidade (\$)					
6 - Volume de vendas em unidades					
7 - Receita de vendas(\$)					
8 - Margem bruta de contribuição (\$)					
9 - Custos fixos (US\$)					
10 - Margem líquida de contribuição					
11 - Propaganda e promoção (\$)					
12 - Força de vendas e distribuição (\$)					
13 - Pesquisa de marketing (\$)					
14 - Lucro operacional líquido (\$)					

### **Situação competitivas**

“Os principais concorrentes são aqui identificados e descritos em relação a porte, metas, participação de mercado, qualidade de produto, estratégias de marketing e outras características necessárias para a compreensão de suas intenções e de seu comportamento.” (KOTLER, 2000, p.113)

“Cada concorrente tem uma estratégia e um nicho específico no mercado. [...] Planejamento dominar o mercado pela proliferação de produtos e pelo desconto nos preços. (Os outros concorrentes teriam descrições similares.)” (KOTLER, 2000, p.113)

**NOTA MINHA:** A seguir (KOTLER, 2000, p.113) trás em sequência diagnóstico apresentado na pesquisa da Sonic, tais como: “Situação competitiva, Situação da distribuição, Situação macroambiental, Análise de oportunidade/ameaças, Análise de forças/fraquezas, Análise de questões relacionadas, objetivos financeiros, objetivos do marketing, estratégia de marketing, programa de ação.”

### **Planejamento de marketing para o século XXI**

“O planejamento está se tornando um processo contínuo, para responder a condições de mercado que mudam em grande velocidade.” (KOTLER, 2000, p.116)

“O plano é chamado de ‘plano de negócios’, ‘plano de marketing’, e algumas vezes de ‘plano de batalha’. A maioria dos planos tem duração de um ano e seu tamanho varia entre 5 a 50 páginas.” (KOTLER, 2000, p.116)

“de acordo com executivos de marketing, as principais deficiências dos planos de marketing são a falta de realismo, análises da concorrência insuficientes e foco no curto prazo.” (KOTLER, 2000, p.116)

## PARTE DOIS

### ANÁLISE DAS OPORTUNIDADES DE MERCADO

**“O marketing está se tornando mais uma batalha baseada em informações do que uma batalha baseada no poder de vendas.” (KOTLER, 2000, p.121)**

NOTAS MINHAS POR: Marisa Viana Pereira

“O ambiente de marketing está mudando a um ritmo cada vez mais acelerado. Sendo assim, a necessidade de informações de mercado em tempo real é maior do que em qualquer outra época.” (KOTLER, 2000, p.122)

“De marketing local para nacional para global: à medida que as empresas expandem sua cobertura geográfica de mercado, seus dirigentes precisam de mais informações mais rapidamente.” (KOTLER, 2000, p. 122)

“De necessidades do comprador para desejos do comprador: à medida que a renda aumenta, os consumidores tornam-se mais seletivos em sua escolha de mercadorias. Para prever as reações dos compradores a diversas características, estilos e outros atributos, as empresas devem recorrer à pesquisa de marketing.” (KOTLER, 2000, p. 122)

“De competição de preços para competição de valor: à medida que as empresas empregam mais gestão de marcas, diferenciação de produtos, propaganda e promoções de vendas, elas passam a necessitar de informações sobre a efetividade dessas ferramentas de marketing.” (KOTLER, 2000, p. 122)

“Felizmente, a explosão da necessidade de informações deu um estímulo às impressionantes novas tecnologias da informação.” (KOTLER, 2000, p. 122)

“Algumas empresas desenvolveram sistemas de informação de marketing que suprem a gerência da empresa com informações rápidas e incrivelmente detalhadas sobre desejos, preferências e comportamentos dos compradores.” (KOTLER, 2000, p. 122)

“Os profissionais de marketing detêm ainda muitas informações sobre padrões de consumo em outros países.” (KOTLER, 2000, p. 122)

“Na sociedade atual, baseada na informação, empresas com melhores sistemas de informações obtêm uma vantagem competitiva. A empresa pode escolher melhor seus mercados, desenvolver melhores ofertas e executar melhor seu planejamento de marketing.” (KOTLER, 2000, p.122)

### OS COMPONENTES DE UM MODERNO SISTEMA DE INFORMAÇÕES DE MARKETING

“Toda empresa deve organizar um rico fluxo de informações para seus gerentes de marketing. Empresas competitivas estudam as necessidades de informações de seus gerentes e projetam seus sistemas de informações de marketing (SIM) de modo a satisfazer a essas necessidades.” (KOTLER, 2000, p. 122)

“Um **Sistema de Informações de Marketing (SIM)** é constituído de pessoas, equipamentos e procedimentos para a coleta, classificação, análise, avaliação e distribuição de informações necessárias de maneira precisa e oportuna para os que tomam decisões de marketing.” (KOTLER, 2000, p.122)

“Para realizar sua análise, planejamento e implementação e controlar responsabilidades, os gerentes de marketing precisam de informações sobre acontecimentos no ambiente de marketing.” (KOTLER, 2000, p.122)

“O papel do SIM é avaliar as necessidades de informação da gerência, obter as informações necessárias e distribuir essas informações de maneira oportuna. As informações são desenvolvidas usando registros internos da empresa, atividades de inteligência de marketing, pesquisa de marketing e análise de suporte à decisão de marketing.” (KOTLER, 2000, p.122)

## **SISTEMA DE REGISTROS INTERNOS**

“Os gerentes de marketing dependem de seus registros internos de pedidos, vendas, preços, custos, níveis de estoque, contas a receber, contas a pagar etc. É por meio da análise dessas informações que eles podem localizar oportunidade e problemas importantes.” (KOTLER, 2000, p.123)

### **O ciclo pedido-pagamento**

NOTAS MINHAS: Cada vez mais, segundo Kotler (2000), as empresas se utilizam a informação o mais rápido, somente assim o sistema opera, é preciso acelerar, sistemas tradicionais são vencidos pela tecnologia, o avanço geográfico ocupa uma demanda sem precedentes, é preciso estar adequado a velocidade da organização, operando “o ciclo pedido-pagamento” em tempo real. É digno de nota e atenção em todos os departamentos operante na transmissão de dados fiéis, para a transmissão oportuna de estoque x saída, reposição x entrada. As informações operam sistematicamente para a logística ao mesmo tempo em que remete os dados em números de entrada e saída, fornecendo dados a contabilidade financeira, havendo assim um controle destes ciclos.

É preciso muita atenção em sistemas de vendas, segundo colocado por Kotler (2000) um sistema de softwares irá colaborar com a demanda, desta forma agilizando e/ou antecipando os prognósticos apresentado.

“O SIM da empresa deve representar o cruzamento entre aquilo que os administradores pensam que precisam, o que eles realmente necessitam e o que é economicamente viável.” (KOTLER, 2000, p.124)

NOTAS MINHAS: É preciso levantar todas as questões para averiguar a plena necessidade de informação, tais como a rotina das decisões. Até onde essas informações são uma constante para a melhor decisão? Quais são freqüentes? Se há necessidade especial em determinado tempo? Onde há falha no recebimento de informação. Quais sejam as prioridades importante, rotineiras, especiais? Que informações sobre o mercado mais atualizado de informação seria interessante obter, tais como, revistas, relatórios comerciais etc. Se um programa de dados seria o melhor? Qual processo de melhoria na informação recebida à corporação seria interessante? Essas questões abordadas nos parâmetro exposto por Kotler (2000), são imprescindíveis para o controle de todo o sistema e o seu fluxo de decisão.

## **SISTEMA DE INTELIGÊNCIA DE MARKETING**

“Enquanto o sistema de registros internos fornece dados de resultados, o sistema de inteligência de marketing fornece dados de eventos.” (KOTLER, 2000, p.124)

“Os gerentes de marketing coletam informações de marketing lendo livros, jornais e publicações setoriais; conversando com clientes, fornecedores e distribuidores, e participando de reuniões com administradores de outras empresas. Uma empresa pode empreender vários passos para melhorar sua inteligência de marketing.” (KOTLER, 2000, p.124)

“A empresa precisa ‘vender’ á sua força de vendas a importância que Lea tem como coletora de informação. Os representantes de vendas precisam saber que tipo de informações devem enviar e para quais gerentes.” (KOTLER, 2000, p.124)

## **SISTEMA DE PESQUISA DE MARKETING**

“Os gerentes de marketing freqüentemente encomendam estudos formais de marketing sobre problemas e oportunidades específicos. Eles podem solicitar uma pesquisa de mercado, um teste de preferência de produto, uma previsão de vendas por região ou uma avaliação de propaganda.” (KOTLER, 2000, p.125)

“Pesquisa de marketing corresponde à elaboração, à coleta, à análise e à edição de relatórios sistemáticos de dados e descobertas relevantes sobre uma situação específica de marketing enfrentada por uma empresa.” (KOTLER, 2000, p.125)

NOTA MINHA: É interessante notar os fornecedores de pesquisa sobre o marketing apresentado por (KOTLER, 2000, p.126), entre as quais se apresenta o próprio relatório interno de balanços e outros memorandos, informativos etc. Outros, como fonte do governo, jornais, revistas, periódicos. Das fontes de dados comerciais, onde reside a conexão dos dados sobre diagnósticos apresentados de grande relevância em tempo real. Segundo apresentado por Kotler, há inúmeros representantes na venda de informações, cabe cada empresa avaliar os diagnósticos e prever apartir deles uma meta de lucratividade, até onde essas informações ira contribuir com o crescimento da empresa. Somente que deva “Definir o problema e dos objetivos da pesquisa”.

“Elaborar um plano de pesquisa exige decisões sobre fontes de dados, abordagens de pesquisa, instrumentos de pesquisa, plano de amostragem e métodos de contato.” (KOTLER, 2000, p.128)

“Fontes de dados. O pesquisador pode reunir dados secundários, dados primários ou ambos Dados secundários são aqueles que foram coletados para outra finalidade e podem ser encontrados em algum lugar. Dados primários são aqueles que foram reunidos para uma finalidade específica ou para um projeto específico de pesquisa.” (KOTLER, 2000, p.128)

“Quando armazenados e usados apropriadamente, os dados coletados no campo formam a espinha dorsal de futuras campanhas de marketing.” (KOTLER, 2000, p.128)

“Um banco de dados de clientes potenciais ou de clientes regulares é um conjunto organizado de dados abrangentes sobre clientes regulares, potenciais ou possíveis – atualizado, acessível e utilizável para finalidades de marketing, como geração e qualificação de indicações , venda de um produto ou serviço ou manutenção das relações com clientes.” (KOTLER, 2000, p.128)

“Abordagens de pesquisa. Dados primários podem ser coletados de cinco maneiras: pesquisa por observação, grupo de foco (focus group), levantamentos, dados comportamentais e pesquisa experimental.” (KOTLER, 2000, p.129)

“A pesquisa de grupo de foco é uma etapa exploratória muito útil. Empresas de bens de consumo vêm usando grupos de foco há muitos anos e um número cada vez maior de jornais, escritórios de advocacia, hospitais e órgãos públicos estão descobrindo seu valor.” (KOTLER, 2000, p.129)

NOTAS MINHAS: (KOTLER, 2000, p.130) Nos trás como um banco de dados sobre clientes pode contribuir para aumentar vendas, primeiro porque descreve seu poder aquisitivo, e desta forma corresponder o seu determinado consumo. Segundo porque, traduz seu comportamento de consumo, logo, codifica o tipo de produto pode ser apresentado. Terceiro, que tipo de cliente poderia avaliar o produto em sua melhoria. Quarto que tipo de cliente seria dispensável.

“Levantamentos: os levantamentos são mais adequados à pesquisa descritiva. As empresas realizam levantamentos para aprender e mensurar o conhecimento, as convicção, as preferências e o grau de satisfação da população em geral.” (KOTLER, 2000, p.131)

“Dados comportamentais: os clientes deixam pistas do seu comportamento de compras nos dados coletados pelos leitores de códigos de barra, nos registros de compras por catálogo e no banco de dados de clientes.É possível obter muitas informações por meio da análise desses dados. As compras refletem preferências e são sempre mais confiáveis do que declarações feitas a pesquisadores de mercado.” (KOTLER, 2000, p.131)

NOTAS MINHAS: É interessante o comentário de Kotler (2000), sobre dados do comportamento do cliente no aspecto compra, é mais confiável analisar o histórico no fechamento de uma compra do que nas questões respondidas pelos clientes. Algo interessante abordado pelo autor diz respeito sobre o contraditório do que se imagina, por exemplo, de que pessoas de classes elevadas nem sempre compram produtos de marca, e que pessoas menos abastadas são as que mais compram marcas, o que não refletem nas declarações.

“Pesquisa experimental: a pesquisa mais válida cientificamente é a experimental. O propósito dessa pesquisa é captar as relações de causa e efeito eliminando as explicações contraditórias das verificações observadas. Considerando que o projeto e a execução da experiência eliminam hipóteses alternativas que possam explicar os resultados, os gerentes de pesquisa e de marketing podem confiar em suas conclusões.” (KOTLER, 2000, p.131)

NOTAS MINHAS: Um esqueleto de questões fornecidas por Kotler (2000), podem ser utilizados em várias situações de pesquisa, segue abaixo uma tabela descritiva:

Tipos de perguntas	
A. Perguntas fechadas	
Denominação	Descrição
Dicotômica	Uma pergunta com duas respostas possíveis.
Múltipla escolha	Uma pergunta com três ou mais respostas possíveis
Escala Libert	Uma afirmação em que o entrevistado indica seu grau e concordância/discordância.
Diferencial semântico	Uma escala ligando duas palavras bipolares. O entrevistado seleciona o ponto que representa sua opinião.
Escala de importância	Uma escala que mede a importância dada a um atributo qualquer.
Escala de classificação	Uma escala que classifica algum atributo de 'excelente' a 'ruim'.
Escala de intenção de compra	Uma escala que descreve a intenção de compra do entrevistado.

“ Os pesquisadores de marketing podem escolher entre dois importantes instrumentos de pesquisa para a coleta de dados primários: questionários e instrumentos mecânicos.” .” (KOTLER, 2000, p.132)

“[...] um questionário consiste em um conjunto de perguntas que serão feitas aos entrevistados. Por causa de sua flexibilidade, o questionário é, de longe, o instrumento mais usado para coleta de dados primários. Os questionários têm de ser cuidadosamente desenvolvidos, testados e aperfeiçoados antes de serem aplicados em larga escala.” .” (KOTLER, 2000, p.132)

“A maneira como a pergunta é feita pode influenciar a resposta. Os pesquisadores de marketing fazem distinção entre perguntas fechadas e abertas. As perguntas fechadas especificam previamente todas as possíveis respostas. As perguntas abertas permitem a quem está respondendo fazê-lo em suas próprias palavras. As perguntas fechadas geram respostas fáceis de serem interpretadas e tabuladas. As perguntas abertas em geral são mais reveladoras, pois não limitam as respostas dos entrevistados. As perguntas abertas são particularmente úteis em pesquisas exploratórias, em que o pesquisador está procurando saber como as pessoas pensam, e não mensurar quantas pessoas pensam de um determinado modo.” .” (KOTLER, 2000, p. 132)

Tipos de perguntas	
Perguntas abertas	
Denominação	Descrição
Completamente não-estruturada	Uma pergunta que os entrevistados podem responder de diversas maneiras.
Associação de palavras	São apresentadas várias palavras, uma de cada vez, e os entrevistados mencionam a primeira palavra que lhes vier à mente.
Complemento de frase	É apresentada uma frase incompleta e o entrevistado tem de completá-la
Complemento de uma história	É apresentado uma história incompleta e o entrevistado deve completá-la
figura	É apresentado um desenho com dois personagens, um dos quais está afirmando algo. Pede-se aos entrevistados que se imaginem no lugar do interlocutor e completem o balão vazio.
Teste de Apreensão Temática (TAT)	É apresentado uma figura e os entrevistados têm que inventar uma história sobre o que pensam estar acontecendo, ou acontecerá, na figura.

(KOTLER, 2000, p.133)

“Por fim, a pessoa que elabora o questionário deve ter cuidado com a linguagem e com a sequência das perguntas. O questionário deve apresentar uma linguagem simples, direta e imparcial, e deve ser pré-testado por uma amostragem de entrevistados antes de ser utilizado. A pergunta inicial deve tentar criar interesse por parte do entrevistado. As perguntas mais difíceis e pessoais devem ser feitas por último, para que os entrevistados não se tornem antecipadamente defensivos. Finalmente, as perguntas devem seguir uma ordem lógica.” (KOTLER, 2000, p.133)



“Plano de amostragem. Após decidir sobre a abordagem e os instrumentos da pesquisa, o pesquisador de marketing deve elaborar um plano de amostragem.” (KOTLER, 2000, p.133)

NOTA MINHA: Citação cultural de Kotler (2000), onde diz para evitar colocar com má sorte o número 13 para os EUA e o 4 para o Japão. Interessante, uma vez que a preparação ao inserir num núcleo econômico o efeito cultural é de tamanha ou maior importância prévia de inserção. Com respeito ao plano de amostragem, o autor classifica formas antecipadas de manipulação, tais como: a definição do público alvo, a quantidade, não ultrapassando há 20 questões, o tamanho desta amostra, bem como ainda a forma de selecionar e quem selecionar para a entrevista, o perfil exato.

“Uma vez determinado o plano de amostragem, o pesquisador de marketing deve decidir como fazer contato com os entrevistados: por meio de entrevistas pessoais, pelo correio, por telefone ou pela Internet.” (KOTLER, 2000, p.134)

<b>Amostras probabilístico</b>	
<b>A. amostra probabilística</b>	
<b>Denominação</b>	<b>Descrição</b>
Amostra aleatória simples	Todo membro da população tem a mesma chance de ser escolhido.
Amostra aleatória estratificada	A população é dividida em grupos mutuamente excludentes (como bairros) e o entrevistador extrai uma amostra dos grupos para entrevistar.
Amostragem por agrupamento (áreas)	A população é dividida em grupos mutuamente excludentes (como bairros) e o entrevistador extrai uma amostra dos grupos para entrevistar.
<b>B. amostra probabilística</b>	
Amostra de conveniência	O entrevistador escolhe os membros mais acessíveis da população
Amostra de julgamento	O pesquisador seleciona membros da população que sejam bons fornecedores de informações precisas.
Amostra por quotas	O pesquisador identifica e entrevista um número predeterminado de pessoas em cada uma das diversas categorias.

(KOTLER, 2000, p.134)

NOTA MINHAS: Logo abaixo transcrito um modelo de avaliação prévia na pesquisa de marketing, alguns conselhos de Kotler (2000)

<b>As sete características da boa pesquisa de marketing</b>	
Método científico	A efetiva pesquisa de marketing utiliza os princípios do método científico: observação cuidadosa, formulação de hipóteses, predição e testes.
Criatividade	Na melhor das hipóteses, a pesquisa de marketing desenvolve maneiras inovadoras de solucionar um problema: um fabricante de roupas para adolescentes deu câmeras de vídeo a vários rapazes e depois utilizou as fitas para grupos de foco, com participantes recrutados em lanchonetes e em demais locais frequentados por adolescentes.
Métodos múltiplos	Bons pesquisadores de marketing evitam depender excessivamente de um único método. Eles também reconhecem o valor da utilização de dois ou três métodos para aumentar o grau de confiabilidade dos resultados.
Interdependência de modelos e dados	Bons pesquisadores de marketing reconhecem que os dados são interpretados a partir de modelos bem definidos que orientam os tipos de informação procurados.
Valor e custo das informações	Bons pesquisadores de marketing demonstram preocupação em estimar o valor das informações em relação a seu custo. Custos normalmente são fáceis de serem determinados, mas o valor da pesquisa é difícil de ser quantificado. Depende da confiabilidade e validade das conclusões e da disposição da direção da empresa em aceitar e agir com base nas conclusões.
Ceticismo saudável	Bons pesquisadores de marketing mostram um saudável ceticismo em relação a suposições simples feitas por gerentes sobre como um mercado funciona. Eles estão alertas para os problemas causados pelos ‘mitos de marketing’.
Marketing ético	E boa pesquisa de marketing beneficia tanto a empresa que a encomendou quanto seus clientes. O mau uso da pesquisa de marketing pode prejudicar ou aborrecer

	consumidores. O aborrecimento cada vez maior com aquilo que os consumidores consideram invasão de privacidade ou tentativa de venda se tornou um grande problema para o setor de pesquisas.
--	---

(KOTLER, 2000, p.136)

NOTAS MINHAS: Interessante o destaque dado por Kotler(2000) a respeito das novas idéias em Marketing, são alguns alertas indispensáveis, tais como: Clientes são voláteis, ou seja, sofre o cismo da atratividade quando é o melhor negócio para eles, não são fiéis como se deseja na real, não se deve dar de mais ao cliente, isso não rende lucratividade, até gera prejuízo sem retorno, o resultado de uma boa propaganda é o retorno mensurável da sua resposta, e nunca a sua bela imagem e trabalho criativo, a melhor pesquisa de marketing se revela em sentido quantitativo e levantamento e não qualitativo. Deve-se avaliar as considerações dos mitos em chão sólidos e não utópicos.

NOTAS MINHAS: Segundo Kotler(2000), há uma falta de coerência no entendimento do que venha ser a pesquisa de Marketing para muitas empresas, a falta de definição seria uma delas, daí que os resultados nem sempre cumpre com as expectativas. Há inúmeros contratados na pesquisa de marketing que não tem experiência, não se envolve como profissionais que deveriam ser, isso leva ao conceito também da sua ineficácia, e tem-se muito um preconceito burocrático deste termo e não na sua exposição clara como deveria ser, diante deste dilema, a falta de critério ao valor jogado pela pesquisa fica comprometido, assim, pesquisadores não recebem pelo seu mérito real, ou seja, ele é avaliado pelo que apresenta. Há um preconceito, de que pesquisa deva ser em tempo real, ou rápida, quando que o envolvimento na coleta de dados tem certos critérios e demanda tempo para que sejam emitidos resultados fiéis. É preciso reconhecer o padrão profissional de um pesquisador, diante das estratégias tidas como parte da sua função em estudar, avaliar a realidade da empresa com relação ao objeto pesquisado.

“Um sistema de apoio a decisões de marketing é um conjunto coordenado de dados, sistemas, ferramentas e técnicas com software e hardware de suporte, por meio do qual uma empresa coleta e interpreta informações relevantes provenientes dos negócios e do ambiente e as transforma em uma base para ação de marketing.”  
(KOTLER, 2000, p.138)

<b>Ferramenta em estatística</b>	
<b>Denominação</b>	<b>Descrição</b>
Regressão múltipla	Uma técnica estatística para estimar uma equação de melhor ajuste que mostra como o valor de uma variável dependente varia com a mudança dos valores em um número de variáveis independentes.
Análise discriminante	Uma técnica estatística para classificar um objeto ou pessoas em duas ou mais categorias.
Análise por conglomerado	Uma técnica estatística para separar objetos em um número especificado de grupos mutuamente excludentes, de maneira que os grupos sejam relativamente homogêneos.
Análise conjunta	Uma técnica estatística por meio da qual as preferências dos entrevistados no que diz respeito a diferentes ofertas são decompostas para se determinar o grau de utilidade suposto para cada atributo e a importância de cada atributo.
Escala multidimensional	Uma variedade de técnicas para a produção de mapas perceptuais de produtos ou marcas concorrentes. Os objetos são representados como pontos em um espaço multidimensional e atributos em que sua distância um do outro é uma medida de sua não-semelhança.
<b>Modelos</b>	
Modelo de processo de Markov	Esse modelo mostra a probabilidade de se passar de um estado atual passar qualquer estado futuro.
Modelo de fila	Esse modelo mostra os tempos de espera e o tamanho das filas que podem ser encontrados em qualquer sistema, devido aos tempos de chegada e de atendimento e ao número de canais de serviços.
Modelos pré-testes de novos produtos	Esse modelo estima os relacionamentos funcionais entre os estados de consciência, teste e repetição da compra por e parte do comprador com base em preferências e ação do comprador e em uma situação de pré-teste da oferta e da campanha de marketing.

Modelos de resposta de vendas	Trata-se de um conjunto de modelos que estimam relacionamentos funcionais entre uma ou mais variáveis de marketing – como tamanho da força de vendas, despesas com propaganda, despesas com promoções de vendas e assim por diante – e o nível de demanda resultante.
<b>Rotinas de otimização</b>	
Cálculo diferencial	Essa técnica permite encontrar o valor máximo ou mínimo ao longo de uma função bem definida
Programação matemática	Essa técnica permite encontrar os valores que otimizariam alguma função objetiva sujeita a uma série de restrições.
Teoria da decisão estatística	Essa técnica permite determinar o curso de ação que produz o valor máximo esperado.
Teoria dos jogos	Essa técnica permite determinar o curso de ação que minimizará a perda máxima do decisor em decorrência do comportamento incerto de um ou mais concorrentes.
Heurística	Envolve um conjunto de regras gerais que diminuem o tempo ou o trabalho necessário para se encontrar uma solução relativamente boa em um sistema complexo.

(KOTLER, 2000, p.140)

“Uma das principais razões para se empreender pesquisas de marketing é poder identificar oportunidades de mercado. Uma vez concluída a pesquisa, a empresa deverá mensurar e prever o tamanho, o crescimento e o potencial e lucros de cada oportunidade de mercado.” (KOTLER, 2000, p.140)

### Utilidades da previsão e da mensuração da demanda

“Previsões de vendas são utilizadas pelo departamento de finanças para levantar o caixa necessário, para o investimento e para as operações; pelo departamento de produção, para estabelecer níveis de capacidade e de produção pelo departamento de compras, para aquisição dos suprimentos necessários, e pelo departamento de recurso humanos, para a contratação do número necessário de funcionários.” (KOTLER, 2000, p.140)

“As previsões de vendas são baseadas em estimativas de demanda. Os gerentes precisam definir o que demanda de mercado significa para eles.” (KOTLER, 2000, p.140)

“As empresas podem preparar até 90 tipos de estimativas de demanda. A demanda pode ser mensurada em seis diferentes níveis de produto, cinco diferentes níveis espaciais e três diferentes níveis de tempo.” (KOTLER, 2000, p.140)

“Cada mensuração da demanda atende a um propósito específico. Uma empresa pode prever uma demanda de curto prazo por um determinado produto para fins de pedido de matérias-primas, planejamento de produção e levantamento de recursos financeiros. Ela pode prever a demanda regional pela sua principal linha de produtos para decidir se estabelecerá ou não uma distribuição regional.” (KOTLER, 2000, p.140)

“Um mercado é o conjunto de todos os compradores, efetivos e potenciais, de uma oferta ao mercado.” (KOTLER, 2000, p.140)

“O mercado potencial é o conjunto de consumidores que demonstram um nível de interesse suficiente para uma oferta ao mercado.[...] Consumidores potenciais devem possuir renda suficiente e devem ter acesso à oferta.” (KOTLER, 2000, p.141)

“O mercado disponível é o conjunto de consumidores que possuem renda, interesse e acesso a uma determinada oferta.” (KOTLER, 2000, p.141)

“O mercado-alvo (também chamado de mercado servido) é a parte do mercado disponível qualificado – o conjunto de consumidores que possuem renda, interesse, acesso e qualificações para a oferta ao mercado.” (KOTLER, 2000, p.141)

“O mercado penetrado é o conjunto de consumidores que estão comprando o produto da empresa.” (KOTLER, 2000, p.141)

“Se a empresa não estiver satisfeita com suas vendas atuais, pode empreender uma série de ações. Pode tentar atrair uma porcentagem maior de compradores de seu mercado-alvo. Pode reduzir as qualificações de compradores potenciais. Pode expandir seu mercado disponível, passando a operar com canais de distribuição em algum outro lugar ou reduzindo seus preços. Finalmente, a empresa pode tentar ampliar seu mercado potencial anunciando o produto a consumidores menos interessados ou a outros que até então não eram tidos como público-alvo.” (KOTLER, 2000, p.141)

“Os principais conceitos na mensuração da demanda são demanda de mercado e demanda da empresa. Em cada uma, distinguimos entre uma função de demanda, uma previsão de vendas e um potencial” (KOTLER, 2000, p.142)

“Demanda de mercado para um produto é o volume total que seria comprado por um grupo de clientes definido, em uma área geográfica definida, em um período definido, em um ambiente de marketing definido e sob um programa de marketing definido.” (KOTLER, 2000, p.142)

“A distancia entre o mínimo de mercado e o potencial de mercado mostra a sensibilidade de marketing da demanda. Podemos pensar em dois tipos extremos de mercado, o expansível e o não expansível [...]. Organizações que vendem em um mercado não –expansível devem aceitar o tamanho do mercado (o nível de demanda primária para a classe do produto) e direcionar seus esforços para ganhar uma maior participação de mercado para seu produto (o nível de demanda seletiva por seu produto).” (KOTLER, 2000, p.142)

“É importante enfatizar que a função de demanda de mercado não retrata a demanda de mercado ao longo do tempo. Em vez disso, a curva mostra previsões alternativas atuais de demanda de mercado associadas a possíveis níveis alternativos de esforços setoriais de marketing no período.” (KOTLER, 2000, p.142)

“Apenas um nível de gastos setoriais em marketing efetivamente ocorrerá. A demanda de mercado correspondente a esse nível denomina-se previsão de mercado.” (KOTLER, 2000, p.142)

“O potencial de mercado é o limite a que se aproxima a demanda de mercado, à medida que os gastos setoriais em marketing chegam perto de se tornarem infinitos em um determinado ambiente de marketing.” (KOTLER, 2000, p.142)

“Analistas de mercado fazem uma distinção entre a posição da função de demanda de mercado e o movimento ao longo desta. As empresas nada podem fazer a respeito da posição da função de demanda de mercado, que é determinada pelo ambiente de marketing. Entretanto, as empresas influenciam sua localização na função de demanda de mercado quando decidem quanto gastar em marketing.” (KOTLER, 2000, p.143)

“Demanda da empresa é a participação estimada da empresa na demanda de mercado em níveis alternativos de esforço de marketing da empresa em um determinado período.” (KOTLER, 2000, p.143)

“A previsão de vendas da empresa é o nível esperado de vendas da empresa com base em um planejamento de marketing selecionado e em um ambiente de marketing hipotético.” (KOTLER, 2000, p.142)

“A previsão de vendas da empresa não pode ser a base para decisão sobre quanto gastar em marketing. Pelo contrário, é o resultado de um planejamento hipotético de gastos em marketing.” (KOTLER, 2000, p.143)

“Uma quota de vendas é a meta de vendas estabelecida para uma linha de produtos, uma divisão da empresa ou um representante de vendas. É primariamente um dispositivo gerencial que tem como função definir e estimular o esforço de vendas.” (KOTLER, 2000, p.143)

“A gerência estabelece quotas de vendas com base na previsão de vendas da empresa e na idéia de estimular sua realização. De modo geral, as quotas de vendas são estabelecidas em um patamar ligeiramente mais alto do que as vendas estimadas, para aumentar o esforço da equipe de vendas.” (KOTLER, 2000, p.143)

“Um orçamento de vendas é uma estimativa conservadora do volume de vendas esperado. Ele é utilizado principalmente para a tomada de decisões relativa às compras, à produção e ao fluxo de caixa.” (KOTLER, 2000, p.144)

“O potencial total do mercado é o volume máximo de vendas que pode estar ao alcance de todas as empresas em um setor em um determinado período, em um determinado nível de esforço de marketing do setor e sob determinadas condições ambientais.” (KOTLER, 2000, p.44)

“Uma maneira comum de estimar o potencial total do mercado é a seguinte: estimar o número de compradores potenciais, multiplicá-lo pela quantidade média adquirida por um comprador e multiplicar esse resultado pelo preço médio.” (KOTLER, 2000, p.144)

“O método de desenvolvimento de mercado requer a identificação de todos os compradores potenciais em cada mercado e uma boa estimativa de suas compras. Esse método produz resultados precisos se tivermos uma relação de todos os compradores potenciais e uma boa estimativa daquilo que cada um comprará.” (KOTLER, 2000, p.145)

“Os pesos utilizados para o índice de poder de compra são um tanto arbitrários. Outros pesos podem ser atribuídos, caso seja apropriado. Além disso, um fabricante pode querer ajustar o potencial de mercado a fatores adicionais, como a presença de concorrentes no mercado, custos locais de promoção, fatores sazonais e idiossincrasias do mercado local.” (KOTLER, 2000, p.146)

“Dados sobre população, renda familiar média e outras características estão disponíveis para essas unidades geográficas. Profissionais de marketing consideram esses dados extremamente úteis para identificar áreas de varejo de alto potencial em grandes cidades ou para comprar listas de endereços para utilização em campanhas de mala direta.” (KOTLER, 2000, p.147)

“Quanto mais instável a demanda, mais importante será a precisão das previsões – e mais complexo será o procedimento de previsão.s” (KOTLER, 2000, p.148)

“A projeção macroeconômica requer projeções de inflação, desemprego, taxas de juros, gastos de consumidores, investimentos de empresas, gastos governamentais, exportações líquidas e outras variáveis. O resultado final é uma previsão do produto nacional bruto, que é então utilizado, em conjunto com outros indicadores macaroambientais, para prever vendas setoriais,. A empresa realiza sua previsão de vendas supondo que ganhará certa participação de mercado.” (KOTLER, 2000, p.148)

“Previsão é a arte de antecipar aquilo que os compradores provavelmente fariam sob determinadas condições. É devido à sua grande importância que o comportamento dos compradores deve ser pesquisado.”

“O valor de uma pesquisa de intenção de compra aumenta quando se considera que o custo de alcançar compradores é baixo, os compradores são poucos, têm intenções claras, implementam suas intenções e expressam suas intenções de boa vontade.” (KOTLER, 2000, p.149)

“Envolver a equipe de vendas em estimativas traz uma série de benefícios. Os representantes de vendas podem ter uma visão melhor das tendências de desenvolvimento do que qualquer outro grupo. Depois de participarem do processo de estimativa, eles se sentirão mais confiantes em relação às suas quotas de vendas e mais incentivados a atingi-las. Da mesma maneira, um procedimento básico de estimativa oferece estimativas detalhadas decompostas por produto, território, clientes e representantes de vendas.” (KOTLER, 2000, p.149)

“como resultado da migração contínua e crescente, a integração cultural continuará ao longo do próximo milênio.” (KOTLER, 2000, p.149)

“Muitas empresas compram previsões econômicas e setoriais de empresas de previsão econômica reconhecidas. Esses especialistas são capazes de preparar melhores previsões econômicas por terem um maior volume de dados disponíveis e conhecimento especializado na preparação de previsões.” (KOTLER, 2000, p.150)

“A análise estatística de demanda consiste em mensurar o nível de impacto de todos os elementos de um conjunto de fatores causais (por exemplo, renda, gastos com marketing, preço) sobre o nível de vendas. Por fim, a análise econométrica consiste em elaborar conjuntos de equações que descrevem um sistema e passar a ajustar os parâmetros estatisticamente.” (KOTLER, 2000, p.150)

“Um teste direto de mercado é especialmente necessário na previsão de vendas de novos produtos ou de produtos já estabelecidos por meio de um novo canal de distribuição ou em um novo território.” (KOTLER, 2000, p.150)

## ANÁLISE DO AMBIENTE DE MARKETING

**“Hoje é necessário correr mais rápido para se continuar no mesmo lugar.”** (KOTLER, 2000, p.157)

“As empresas bem-sucedidas têm visões do ambiente interno e externo de seus negócios. Elas reconhecem que o ambiente de marketing está constantemente apresentando novas oportunidades e ameaças e compreendem a importância de continuamente monitorar e se adaptar ao ambiente.” (KOTLER, 2000, p.158)

“Muitas empresas não conseguem ver as mudanças como oportunidades. Suas estratégias, estruturas, sistemas e sua cultura organizacional ficam cada vez mais obsoletos e disfuncionais.” (KOTLER, 2000, p.158)

“Os maiores responsáveis pela identificação de significativas mudanças no mercado são os profissionais de marketing. Mais do que qualquer outro grupo na empresa, são esses profissionais que devem acompanhar as tendências e procurar oportunidades.” (KOTLER, 2000, p.158)

“Embora todo gerente em uma organização precise observar o ambiente externo, os profissionais de marketing têm duas vantagens: dispõem de métodos formais – a inteligência de marketing e a pesquisa de marketing – para coletar informações sobre o ambiente de marketing e dedicam mais tempo aos clientes e à observação de concorrentes.” (KOTLER, 2000, p.158)

### **Análise das necessidades e tendências no macroambiente**

“As empresas bem-sucedidas reconhecem as necessidades e as tendências não –atendidas e tomam medidas para lucrar com elas.” (KOTLER, 2000, p.158)

“Muitas oportunidades são encontradas identificando-se tendências: Uma tendência é uma direção ou sequência de eventos que tem determinados impulso e duração.” (KOTLER, 2000, p.158)

“Podemos fazer distinções entre modismos, tendências e megatendências. Um modismo é ‘imprevisível, de curta duração e não tem significado social, econômico e político’. Uma empresa pode faturar com modismos, mas uma questão de sorte e senso de oportunidades.” (KOTLER, 2000, p.159)

“As tendências são mais previsíveis e duradouras. Uma tendência revela como será o futuro. [...] uma tendência pode se manter por muito tempo – sendo observável em diferentes áreas e mercado e atividades dos consumidores – e é consistente com outros indicadores significativos que ocorrem ou surgem ao mesmo tempo.” (KOTLER, 2000, p. 159)

“As tendências e megatendências merecem cuidadosa atenção dos profissionais de marketing. Um novo produto ou programa de marketing provavelmente terá mais sucesso se estiver de acordo com fortes tendências, e não contra elas.” (KOTLER, 2000, p.159)

NOTA MINHA: Segundo Kotler (2000), é preciso ter cautela quanto a tendências tecnicamente viável, tem de fazer distinção entre esta e a lógica do consumo exato. O autor cita o caso de livros eletrônico, mais a lógica mostra que nem todos os consumidores gostam de ler na tela do computador, logo não seria uma tendência exata, ou seja, não há uma demanda razoável nesta tendência.

### **16 tendências na economia citadas por** (KOTLER, 2000, p.160)

- **Retorno às origens;** a tendência de utilizar práticas antigas como âncoras ou suporte para os estilos de vida modernos. [...]
- **Viver:** o desejo de viver mais e de desfrutar mais a vida. O vegetarianismo, a medicina alternativa, a meditação e outras práticas para uma vida melhor e mais longa fazem parte dessa tendência. [...]
- **Mudança de vida:** o desejo de seguir um estilo de vida mais simples e menos agitado [...]. Essa tendência é marcada por uma volta nostálgica aos valores das cidades do interior.
- **Formação de clãs:** a crescente necessidade de se associar e pertencer a grupos para enfrentar um mundo mais caótico. Os profissionais de marketing estão respondendo com produtos, serviços e

programas que ajudam os clientes a sentir que fazem parte de alguma coisa.

- **Encasulamento**; o impulso de proteção quando o que acontece lá fora é muito difícil e assustador. As pessoas estão transformando suas casas em ninhos: decorando, assistindo a programas de TV e a filmes em vídeo, fazendo compras por meio de catálogos e utilizando secretárias eletrônicas para filtrar o mundo exterior. Casulos ‘socializados’ promovem reuniões em casa. Há também casulos ambulantes – pessoas que se fecham em seus carros com refeições para viagem e seu telefone celular.
- **Volta ao passado**: a tendência de as pessoas agirem e se sentirem como se fossem mais jovens que sua idade cronológica. Gastam mais com roupas joviais e tinturas para os cabelos e têm um comportamento mais brincalhão. Elas também compram brinquedos de adultos, além de participar de acampamentos para adultos e de ‘aventuras’ nas férias.
- **Egonomia**: o desejo de oferecer a si mesmo posses e experiências. A egonomia dá aos profissionais de marketing uma oportunidade de sucesso ao oferecer produtos, serviços e experiências customizados.
- **Aventura da fantasia**: a necessidade de encontrar válvulas de escapes emocionais para compensar as rotinas diárias. As pessoas que seguem essa tendência vão a safáris nas férias ou gostam de comidas exóticas. Os profissionais de marketing podem aproveitar a oportunidades para criar produtos e serviços que explorem a fantasia. A tendência certamente estimulará o crescimento da realidade virtual durante a primeira década do novo milênio.
- **FemininaMente**: o reconhecimento de que homens e mulheres agem e pensam de maneira diferente. Um forte indicador do pensamento feminino é a popularidade de livros como Homens são de Marte, mulheres são de Vênus. Como os relacionamentos são poderosos motivadores para as mulheres [...]
- **Queda de ícones**: a idéia de que ‘se é grande, é ruim’. Para reagir a essa tendência, os profissionais de marketing estão descobrindo formas de pensar, agir e parecer menor.
- **Emancipação**: a emancipação dos homens de seus papéis masculinos estereotipados. Os homens não precisam mais fazer o tipo machão, distante e forte. Essa tendência é revelada em anúncios que mostram homens cuidando com carinho de seus filhos e sendo atenciosos com suas esposas.
- **99 vidas**: a tentativa de aliviar as pressões do tempo fazendo muitas coisas de uma vez só. As pessoas tornam-se capazes de realizar ‘multitarefa’, como falar em um telefone celular enquanto navegam na Internet. Os profissionais de marketing podem aproveitar a tendência às 99 vidas criando um grupo de empreendimentos de marketing – lojas de serviços de tipo ‘tudo em suma só’.
- **Revanche do prazer**: a busca clara e ‘assumida’ do prazer, em oposição ao autocontrole e à privação. Cansadas da onda de saúde do início dos anos 90, as pessoas agora estão consumindo mais carne vermelha, gorduras e açúcares e se afastando das comidas saudáveis.
- **S.O.S (Salve O Social)**: o desejo de tornar a sociedade mais responsável com relação à educação, à ética e ao meio ambiente. A melhor resposta para os profissionais de marketing é pedir a suas empresas que pratiquem um marketing mais socialmente responsável.
- **Pequenas indulgências**: uma inclinação para se satisfazer com pequenos exageros, a fim de obter um estímulo emocional ocasional. [...]

(KOTLER, 2000, p.161) Cita: a fonte de várias páginas do livro The Popcorn report. Nova York: HarperBusiness, 1992, de Faith Popcorn, e do livro Clicking. Nova York: Harper Collins, 1996, de Faith Popcorn e Lys Marigold.

“As empresas e seus fornecedores, intermediários de marketing, clientes, concorrentes e público operam em um macroambiente de forças e tendências que dão forma a oportunidades e impõem ameaças. Essas forças representam ‘fatores não-controláveis’ que a empresa precisa monitorar e aos quais precisa responder. Na arena econômica, as empresas e os consumidores são cada vez mais afetados por forças globais” (KOTLER, 2000, p.160)

NOTAS MINHAS: O autor classifica as forças do macroambiente global mais presente, destacando algo em comum no mundo todo, tais como o setor privado investindo mais em infra-estrutura e explorando esse mercado, a privatização como um todo, a mobilidade dos blocos econômicos como a inserção do mundo socialista, a fragilidade do economia internacional, as práticas de multinacionais em buscar uma firmação local e nacional vindo a se tornar uma transnacional de fato, conflitos culturais religiosos, a posição de marcas e tendências, o crescente mundo econômico asiáticos, as formas de negociação entre países, tais como leis da OMC, onde interfere nas condições de negociação, unindo blocos econômicos e fechando o cerco protecionista.

“Em um cenário global em rápida alteração, a empresa deve monitorar seis forças importantes: a demográfica, a econômica, a natural, a tecnológica, a política-legal e a sociocultural. Essas forças serão descritas separadamente, embora os profissionais e marketing, devam prestar atenção a suas interações causais, porque elas preparam o palco para novas oportunidades – e também para novas ameaças. O explosivo crescimento populacional (força demográfica), por exemplo, leva ao esgotamento mais rápido de recursos e a níveis mais elevados de poluição (ambiente natural), o que faz os consumidores existirem mais leis (força político-legal). As restrições estimulam novos produtos e soluções tecnológicos (força tecnológica) que, se forem acessíveis (força econômica), podem mudar atitudes e comportamento (força sociocultural).” (KOTLER, 2000, p.162)

“A primeira força macroambiental que os profissionais de marketing monitoram é a população, porque os mercados são compostos de pessoas. Vários são os aspectos de extremo interesse dos profissionais de marketing: o tamanho e o taxa de crescimento da população de diferentes cidades, regiões e países, a distribuição das faixas etárias e sua composição étnica, os níveis de instrução, os padrões domiciliares e as características e os movimentos regionais.” (KOTLER, 2000, p.162)

“O aumento explosivo da população mundial tem importantes implicações para os negócios. Crescimento populacional não significa crescimento de mercados, a menos que esses mercados tenham poder de compra suficiente. As empresas que analisam cuidadosamente seus mercados podem, no entanto, descobrir importantes oportunidades.” (KOTLER, 2000, p.163)

NOTAS MINHAS: Segundo o autor, as oportunidades de negócios podem ser avaliadas num conjunto de comportamento, sejam eles, leis que interferem num mercado disponível, ou mesmo, no nível da vida de tais. Assim, está na posição chinesa, que se mostra um mercado em amplo espaço para muitas oportunidades. O certo é estudar o comportamento, etnia, valores, a cultura de cada povo, todas as faces que se completa em amplo marketing. Kotler (2000) cita como avaliar grupos “etários” de uma determinada “população”, onde se pode prever o tipo de consumo em específico “ambiente”, esse trabalho é propício para o Marketing analisar. O interessante é observar a cultura dada por cada geração, quais são seus anseios e desejos, assim como citado pelo autor de que os ‘baby-boomers’, tem uma fixação por sua “juventude”, logo, todos os produtos devam passar essa atribuição.

Uma população deve ser dividida pela faixa etária, poder aquisitivo, formação educativa. No entanto não foge a regra observar seu posicionamento cultural de consumo dentro do seu “ambiente”.

Refletindo bem a história, o marketing, tão diferente do que era, a forma de se fazer negócio antigamente, que era só vender – clássico pensamento fordista -, nasce com os ‘baby-boomers’, e com eles o comércio se tornou mais crítico, mais voltado para a qualidade, onde procuram responder pelas críticas do consumidor.

(KOTLER, 2000, p.163) cita ([www.growingupdigital.com](http://www.growingupdigital.com)) “Apresenta cinco recomendações aos profissionais de marketing;

1. Dê várias opções – a escolha é um dos valores mais profundamente apreciados.
2. Customize para atender às necessidades individuais. Esses garotos elaboram seus níveis em videogames e criam suas páginas na Web. Eles querem as coisas da maneira deles.
3. Abra espaço para que mudem de opinião. Esses jovens estão crescendo em um mundo em que a correção de erros exige apenas um clique do mouse – e acreditam que mudar de idéia deve ser igualmente fácil.
4. Permita a experimentação antes da compra. Esses adolescentes e pré-adolescentes são usuários ativos. Eles rejeitam opiniões de especialistas, preferindo formar suas próprias opiniões.
5. Nunca se esqueça de que eles preferirão a função à forma: “Diferentemente da geração pós-guerra, que acompanhou a revolução tecnológica, os integrantes da geração Net não têm receio da nova tecnologia. Eles cresceram com computadores e os considera um eletrodoméstico como outro qualquer. Esse é um público que se preocupa com o que a tecnologia fará, e não com a tecnologia em si”.

NOTAS MINHAS: Segundo o autor o mercado étnico faz parte da estratégia de mercado a ser considerado, ele cita a concentração interna dos EUA. Mesmo assim, sobre este caso dado como exemplo, é necessário enfatizar a sua aplicação em todos os países, afinal, vivemos uma mobilidade global, segundo Kotler(2000), onde endereços são trocados com frequência, menor ou maior grau, todas as etnias se associam, logo consomem o que procuram, a disposição do mercado deve estar aberto a estes determinados segmentos, quando encontrado em números razoáveis e compensadores.



NOTAS MINHAS: É interessante analisar as pesquisas apresentadas por Kotler (2000) no que se refere a formação de uma determinada população, segundo ele, quando há um número razoável de formação superior em determinado país, o consumo de livros e revistas são interessante para o marketing, enfatizando o mercado correspondente a formação profissional e a qualificação na continuidade do aperfeiçoamento pela leitura, - mais a pergunta é: Seria só esse segmento de mercado correspondente a essa classificação?

NOTAS MINHAS: “Padrões de moradia”, segundo Kotler (2000), nos acorda para um fato interessante, um mercado que se mudou ao longo do tempo, a forma fracionada de consumo, onde não mais se vende há uma família de seis pessoas, quatro, três, dois, agora até uma. O que isso implica para o marketing? Que tipos de consumo iriam trabalhar para esse determinado comportamento, onde o número fora reduzido domesticamente? E o mercado Gay, onde está a satisfação do consumo deste mercado, o que faria estes se seduzir, como ele se comporta diante de um fundo de pensão, ações, tipos de imóveis, produtos personalizados, etc.

NOTAS MINHAS: A mobilidade social, o comportamento que se difere de locais a locais, são enfrentamento a serem estudados pelos profissionais de marketing de forma antecipada. Kotler (2000) enfatiza exemplo da êxodo rural a urbana, as conseqüências feitas a sociedade de consumo, poder e renda, tipos de produtos, qualificação em média pela cultura e preferência. Muitos pontos devem ser pautados no momento de se procurar servir como mercado a estes determinados núcleos sociais.

“O efeito de todas essas mudanças é a fragmentação do mercado de massa em numerosos micromercados diferenciados por faixa etária, sexo, ascendência étnica, nível de instrução, localização geográfica, estilo de vida e outras características. Todo grupo tem fortes preferências e é atingido por meio de canais de distribuição e de comunicação cada vez mais direcionados. As empresas estão abandonando a abordagem ‘tiro de canhão’, que tinha como alvo o mítico consumidor médio. E cada vez mais desenvolvendo seus produtos e programas de marketing para micromercados específicos.” (KOTLER, 2000, p.167)

“As tendências demográficas são altamente confiáveis, a curto e médio prazos. Há poucas desculpas para uma empresa ser subitamente surpreendida por evoluções demográficas.” (KOTLER, 2000, p.167)

“para que existam mercados é preciso que haja pessoas e poder de compra. O poder de compra em uma economia depende da renda, dos preços, da poupança, do endividamento e da disponibilidade de crédito. Os profissionais de marketing devem estar atentos às principais tendências na renda e nos padrões de consumo.” (KOTLER, 2000, p.167)

### **Distribuição de renda**

“[...] em uma economia de subsistência, a grande maioria das pessoas trabalha na agricultura não – mecanizada, consome a maior parte e sua produção e troca o excedente por bens e serviços simples. Essas economias oferecem poucas oportunidades para os profissionais de marketing.” (KOTLER, 2000, p.167)

NOTA MINHA: Ao analisar as colocações de Kotler (2000) a respeito dos tipos de mercado onde gera renda, fica evidente a classificação a necessidade destes, assim como ele cita a respeito de uma economia voltada para “Exportação de matérias-primas”, deixou exposto o que poderia ser de necessidade nestes locais, citando exemplo de ferramentas, utilizadas na extração. No entanto não foge a regra, mesmo com núcleos pequenos, alguns destes terem condições de possuir algo mais próximo da sua elevação e status, tais como altos cargos públicos, gerentes etc que possam ser colocados a consumir produtos mais requintados. O nível muda para uma economia onde haja um crescimento industrial, onde passa a ser mais consumidor de matéria-prima, o nível de vida muda, passam a consumir produtos mais caros, com uma certa reserva. Já nos países de economia industrializada ela é aberta a todo tipo de mercado.

“Os profissionais de marketing costumam distinguir os países de acordo com cinco padrões de distribuição de renda: (1) rendas muito baixas; (2) rendas em sua maioria baixas; (3) rendas muito altas e muito baixas; (4) rendas baixa, média e alta, e (5) rendas em sua maioria médias.” (KOTLER, 2000, p.168)

“A poupança, o endividamento e a disponibilidade de crédito dos consumidores são fatores que influenciam seus gastos. [...] Os profissionais de marketing devem estar atentos a importantes mudanças em rendas, custo de vida, taxas de juros, poupanças e padrões de empréstimo, pois esses fatores podem ter um alto impacto nos

negócios, especialmente em empresas cujos produtos tem alta sensibilidade à renda e ao preço.” (KOTLER, 2000, p.169)

“os profissionais de marketing precisam estar conscientes das ameaças e das oportunidades associadas às quatro tendências do ambiente natural: a escassez de matérias-primas, o custo mais elevado de energia, os níveis mais altos de poluição e a mudança no papel dos governos.” (KOTLER, 2000, p.169)

NOTA MINHA: Eis um mercado disponível, e acentuadamente interessante para a economia do mercado em sentido de gerência, pois dados que comprovam o amplo lucro de ambas as partes, uma vez que reduzindo o consumo de matéria prima, por reduzir refugos e fazer compensações com tecnologia de ponta, já é um benefício, com relação a imagem de uma empresa que trabalha com o bem estar de todos, gera um espelho de vantagens positivas, assim refletido por Kotler (2000). Classificar o tipo de matéria prima renovável e as não renováveis e de substâncias comprometedoras, devem ser avaliadas.

### **Custo mais elevado de energia**

“O desenvolvimento de formas alternativas de energia e de maneiras mais eficientes para utilizá-la tende a levar a um subsequente declínio nos preços de petróleo. Essa queda teria um efeito adverso na indústria de exploração de petróleo, mas melhorai consideravelmente a receita das empresas e dos consumidores que utilizam o produto. Enquanto isso, a pesquisa por fontes alternativas de energia continua.” (KOTLER, 2000, p.170)

### **Níveis mais altos de poluição**

“Preocupações com a natureza tóxica de alguns produtos de limpeza abriram oportunidades para uma nova linha de ‘produtos de limpeza não-poluentes’.” (KOTLER, 2000, p.170)

NOTA MINHA: Na expressão de Kotler (2000) “Cada nova tecnologia é uma força de ‘destruição criativa’”. O autor deixa claro as mudanças no nível tecnológico em tornar objetos obsoletos, a mudança no comportamento e a criação de produtos que adaptem as necessidades destas mudanças, como controle demográfico, a mulher trabalhar fora de casa e assim por diante. No entanto também reza, os perigos causados ao meio ambiente a função desta tecnologia, onde a mesma, terá de criar benefícios em oferecer os mesmo produtos para manter o nível de consumo e bens que desfaça as suas notáveis conseqüências.

”O desafio em cada caso não é apenas técnico, mas também comercial – desenvolver versões mais acessíveis desses produtos.” (KOTLER, 2000, p.172)

“As empresas também estão utilizando o poder da realidade virtual, a combinação de tecnologias que permitem aos usuários vivenciar ambientes tridimensionais gerados por computadores por meio de som, visão e tato. A realidade virtual tem sido aplicada para captar as reações de consumidores a novos projetos de automóveis, layout de cozinhas, projetos de fachadas de casas e outras aplicações.” (KOTLER, 2000, p.172)

“Grande parte da pesquisa é defensiva, em vez de ofensiva. E cada vez mais a pesquisa direcionada para grandes inovações está sendo conduzida por um consórcio de empresas, e não por uma única empresa.” (KOTLER, 2000, p. 172)

### **Regulamentação mais rigorosa**

“Á medida que os produtos se tornam mais complexos, é necessário garantir a segurança dos compradores e usuários. Conseqüentemente, os órgãos governamentais têm mais poder para investir e proibir produtos potencialmente inseguros.” (KOTLER, 2000, p.172)

“Os profissionais de marketing devem estar cientes dessas regulamentações ao proporem, desenvolverem e lançarem novos produtos.” (KOTLER, 2000, p.173)

“As decisões de marketing são fortemente afetados por mudanças no ambiente político-legal. Esse ambiente é formado por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam várias organizações e indivíduos.” (KOTLER, 2000, p.173)

## **A legislação regularizando os negócios**

“A legislação de negócios tem três propósitos centrais: proteger as empresas da concorrência desleal, proteger os consumidores de práticas de negócio desleais e proteger os interesses da sociedade do comportamento desenfreado das empresas.” (KOTLER, 2000, p.173)

“Um importante objetivo dessa legislação é cobrar das empresas os custos sociais gerados por seus produtos ou processos de produção e assegura o cumprimento das leis estabelecidas. A legislação que afeta as empresas tem se tornado mais complexa ao longo dos anos.” (KOTLER, 2000, p.173)

“Os profissionais de marketing precisam ter um bom conhecimento de como funcionam as principais leis que protegem a concorrência, os consumidores e a sociedade. As empresas geralmente estabelecem procedimentos legais de análise e promulgam padrões éticos para orientar seus gerentes de marketing.” (KOTLER, 2000, p.174)

## **O crescimento de grupos de interesses**

Está claro que novas leis e um crescente número de grupos de interesse impuseram mais restrições aos profissionais de marketing. Esses profissionais devem rever seus planos em conjunto com os departamentos jurídico, de relações públicas e de assuntos, do consumidor. As seguradoras afetam, direta ou indiretamente, o projeto de detentores de fumaça: grupos científicos têm influência no projeto de produtos em spray, ao se pronunciarem contra a fabricação de aerossóis. Em resumo, muitas transações de marketing são agora de domínio público.” (KOTLER, 2000, p.174)

## **Ambiente sociocultural**

“A sociedade molda nossa crenças, nossos valores e normas. As pessoas absorvem, quase que inconsciente, a visão de mundo que define seu relacionamento consigo, com outras pessoas, com organizações, com a sociedade, com a natureza e com o universo.” (KOTLER, 2000, p.174)

“Hoje, em contrapartida, as pessoas possuem comportamentos e ambições mais conservadores. Elas têm passado momentos difíceis e não podem mais confiar na continuidade do emprego e no aumento da renda real. Estão mais cautelosas com seus gastos e mais orientadas para o valor de suas compras.” (KOTLER, 2000, p.175)

“[...] alguns observadores destacaram a mudança da ‘sociedade do eu’ para a ‘sociedade do nós’. As pessoas estão, ao mesmo tempo, procurando seus ‘semelhantes’ e evitando estranhos. [...] Elas anseiam por relacionamentos sérios e longos com poucas pessoas. Essas tendências pressagiam um mercado crescente para produtos e serviços de suporte social que promovam as relações diretas entre seres humanos, como spas, cruzeiros e atividades religiosas. Elas sugerem também um mercado crescente para ‘substitutos sociais’ – coisas que permitam que as pessoas que estejam sozinhas sintam-se como se não estivessem, como a televisão, os videogames e as salas de bate-papo na Internet.” (KOTLER, 2000, p.175)

“As empresas precisam encontrar novas maneiras de recuperar a confiança dos consumidores e de seus funcionários. Precisam se certificar de que estão agindo corretamente e de que estão enviando mensagens honestas aos consumidores. Um número maior de empresas está realizando levantamentos sociais e fazendo relações públicas, de modo a melhorar sua imagem junto ao público.” (KOTLER, 2000, p.175)

“Os padrões de consumo frequentemente refletem a atitude social. Os realizadores tendem a alcançar elevadas realizações; além disso, alimentam-se, vestem-se e vivem bem. Os modificadores geralmente vivem mais modestamente, dirigem carros mais modestos e usam roupas mais simples. Os escapistas e os idealistas constituem o principal mercado para filme, música, surfe e camping.” (KOTLER, 2000, p. 175)

“O amor pela natureza está levando a um aumento nas atividades de camping, caminhadas, passeios de barco e pesca. As empresas passaram a fabricar botas de caminhada, apetrechos para acampamento e outros equipamentos. As operadoras de turismo estão preparando mais pacotes de passeios ecológicos. Os publicitários estão utilizando mais panoramas naturais como cenários de fundo nas propagandas. Os fabricantes de alimentos têm encontrado mercados crescentes para produtos ‘naturais’, com cereais naturais, sorvetes naturais e comidas saudáveis.” (KOTLER, 2000, p.175)

“Alguns dos impulsos religiosos têm sido focalizados para religiões orientais, misticismo, ocultismo e para o desenvolvimento do potencial humano.” (KOTLER, 2000, p.176)

“Á medida que as pessoas perdem sua orientação religiosa, passam a procurar a auto-satisfação e gratificação imediatas. [...] Outras características interessante para profissionais de marketing são: a persistência dos valores culturais centrais, e existências de subculturas e mudanças dos valores ao longo do tempo.” (KOTLER, 2000, p.176)

“Acreditar na instituição do casamento é uma crença central; acreditar que as pessoas devem se casar cedo é uma crença secundária. Assim os profissionais de marketing de planejamento familiar poderiam fazer algum progresso desse argumentassem que as pessoas deveriam se casar mais tarde, em vez de dizer que não deveriam se casar Os profissionais de marketing têm alguma chance de mudar os valores secundários, mas pouca chance de mudar os valores centrais.” (KOTLER, 2000, p.176)

### **Existência de subculturas**

“Toda sociedade contém subculturas – grupos com valores compartilhados que surgem de suas experiências de vida ou de circunstâncias especiais. [...] Na medida em que esses subgrupos culturais expressam diferentes desejos e comportamentos de consumo, os profissionais de marketing podem selecionar grupos específicos como mercados-alvo.” (KOTLER, 2000, p.176)

“As empresas colhem recompensas inesperadas quando tomam subculturas como alvo. Os profissionais de marketing, por exemplo, sempre adoraram os adolescentes porque são eles que determinam as tendências de uma sociedade no que diz respeito à moda, à música, ao entretenimento, a idéias e a atitudes. Os profissionais de marketing também sabem que se atraírem alguém quando ainda adolescente, há uma boa probabilidade de eles manterem a pessoa como cliente pelos próximos anos.” (KOTLER, 2000, p.176)

### **Mudanças dos valores culturais secundários ao longo do tempo**

“Os profissionais de marketing têm um profundo interesse na identificação de mudanças que podem trazer novas oportunidades ou ameaças ao mercado Várias empresas oferecem previsões socioculturais.” (KOTLER, 2000, p.177)

## **ANÁLISE DOS MERCADOS CONSUMIDORES E DO COMPORTAMENTO DE COMPRA**

**“o mais importante é prever para onde os clientes estão indo e chegar lá primeiro.”**  
(KOTLER, 2000, p.181)

“Entender o comportamento do consumidor e ‘conhecer os clientes’ não são tarefas simples. Os clientes podem dizer uma coisa e fazer outra.” (KOTLER, 2000, p.182)

“As características do comprador e seus processos de decisão levam a certas decisões de compra. A tarefa do c profissional de marketing é entender o que acontece no consciente do comprador entre a chegada do estímulo externo e a decisão de compra.” (KOTLER, 2000, p.182)

“O comportamento de compra do consumidor é influenciado por fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos. Os fatores culturais exercem a maior e mais profunda influência.” (KOTLER, 2000, p.183)

### **Cultura**

“A cultura é o principal determinante do comportamento e dos desejos da pessoa. Á medida que cresce, a criança adquire certos valores, percepções, preferências e comportamentos de sua família e de outras instituições.” (KOTLER, 2000, p.183)

### **Subcultura**

“Muitas subculturas criam importantes segmentos de mercado, e os profissionais de marketing geralmente elaboram programas de marketing e produtos sob medida para suas necessidades.” (KOTLER, 2000, p.183)

## **Classe social**

“A estratificação algumas vezes toma a forma de um sistema de castas, em que os membros de diferentes castas são criados de acordo com certas regras específicas e não podem mudar de casta. Mais frequentemente, a estratificação torna a forma de classes sociais.” (KOTLER, 2000, p.183)

“As classes sociais são divisões relativamente homogêneas e duradouras de uma sociedade. Elas são hierarquicamente ordenadas e seus integrantes possuem valores, interesses e comportamentos similares.” (KOTLER, 2000, p.183)

“As classes sociais têm várias características. Em primeiro lugar, duas pessoas pertencentes a uma mesma classe social tendem a se comportar de maneira mais semelhante do que duas pessoas de duas classes sociais diferentes. Em segundo lugar, as pessoas são vistas como ocupantes de posições inferiores ou superiores, de acordo com sua classe social. Em terceiro lugar, a classe social é indicada por um grupo de variáveis – ocupação, renda, propriedades, grau de instrução, orientação para valores -, e não por uma única variável. Em quarto lugar, as pessoas podem passar de uma classe social para outra – para cima ou para baixo – durante a vida. A extensão dessa mobilidade varia de acordo com a rigidez da estratificação social da sociedade.” (KOTLER, 2000, p.183)

## **Fatores sociais**

“Além dos fatores culturais, o comportamento do consumidor é influenciado por fatores sociais, como grupos de referência, família, papéis sociais e status.” (KOTLER, 2000, p.185)

“Os grupos de referência de uma pessoa são aqueles que exercem alguma influência direta (face a face) ou indireta sobre as atitudes ou o comportamento dessa pessoa. Os grupos que exercem influência direta sobre uma pessoa são chamados grupos de afinidade.” (KOTLER, 2000, p.185)

NOTA MINHA: É interessante notar a descrição das classes sociais americana por (KOTLER, 2000, p.186), neste texto percebe-se algo próximo do que é a classe brasileira, ou o que seja, a classe social num mundo capitalista. O que deve ser notificado é o comportamento de consumo a despeito das classes descritas, seu comportamento e seus anseios a partir do seu poder de renda, suas referências a produtos e ideais.

“As pessoas também são influenciadas por grupos dos quais não pertencem. Grupos de aspiração são aqueles aos quais a pessoa espera pertencer. Grupos de dissociação são aqueles cujos valores ou comportamentos a pessoa rejeita.” (KOTLER, 2000, p.186)

“Os profissionais de marketing tentam identificar os grupos de referência dos clientes-alvo. Contudo, o nível de influência de um grupo de referência varia entre produtos e marcas.” (KOTLER, 2000, p.187)

“Um líder de opinião é uma pessoa que realiza uma divulgação informal, oferecendo conselhos ou informações sobre um produto ou categoria de produtos específicos, dizendo por exemplo quais, dentre as muitas marcas disponíveis, são as melhores ou como um determinado produto deve ser usado. Os líderes de opinião são encontrados em todos os estratos sociais, e uma pessoa pode ser um líder de opinião em certas áreas de produto e um seguidor de opinião em outras áreas. Os profissionais de marketing, tentam alcançar os líderes de opinião reconhecendo as características demográficas e psicográficas associadas à formação de opinião, identificando os meios de comunicação usados pelos líderes de opinião e direcionando mensagens para eles.” (KOTLER, 2000, p.187)

## **Família**

“A família é a mais importante organização de compra de produtos de consumo na sociedade e tem sido exaustivamente estudada. Os membros da família constituem o grupo de referência primária mais influente. Podemos distinguir duas famílias na vida do comprador. A família de orientação que consiste nos pais e irmãos de uma pessoa. Dos pais, a pessoa adquire uma orientação em relação à religião, à política e à economia e uma noção de ambição pessoal, valor pessoal e amor.” (KOTLER, 2000, p.187)

“Os profissionais de marketing estão interessados nos papéis e na influência do marido, da esposa e dos filhos na compra de uma grande variedade de produtos e serviços. Esses papéis variam muito, dependendo dos países e das classes sociais.” (KOTLER, 2000, p.187)

## **Papéis e status**

“Uma pessoa participa de muitos grupos – família, clubes e organizações. A posição de uma pessoa em cada grupo pode ser definida em termos de papéis e status. Um papel consiste nas atividades que uma pessoa deve desempenhar. Cada papel carrega um status.” (KOTLER, 2000, p.189)

## **Fatores pessoais**

“As decisões do comprador também são influenciadas por características pessoais, como idade e estágio do ciclo de vida, ocupação, circunstâncias econômicas, estilo de vida, personalidade e auto-imagem.” (KOTLER, 2000, p.189)

“As empresas de marketing geralmente escolhem grupos de ciclos de vida de acordo com seu mercado-alvo. No entanto, o marketing dirigido ao lar nem sempre se baseia na família: existem pessoas que moram sozinhas, casais homossexuais e aqueles que simplesmente dividem as despesas de uma casa.” (KOTLER, 2000, p.189)

“O que todo profissional de marketing precisa saber: ética na Internet para marketing dirigido a crianças [...]

1. Promova uma declaração de privacidade on-line.
2. Ofereça opções ‘sim/não’ para que os usuários possam recusar futuras solicitações por e-mail.
3. Utilize opções de tecnologia como programa SurfWatch, de filtragem de sites na Web.
4. Leve em consideração a idade, o conhecimento, o nível de sofisticação e maturidade do mercado alvo ao tomar decisões sobre coleta de dados ou comunicação on-line com crianças.
5. Seja sensível à preocupação dos pais quanto à solicitação de nome, endereço e outras informações do gênero e apóie a capacidade dos pais de limitar a coleta desses dados.
6. Limite o uso de dados colhidos de crianças no curso de suas atividades on-line para promoção, venda ou entrega de artigos ou serviços, assim como realização de pesquisas de mercado e outras atividades de marketing apropriadas.
7. Explique que as informações estão sendo solicitadas para propósitos de marketing implemente rígidas medidas de segurança para evitar acesso não-autorizado, assim como alteração ou disseminação dos dados coletados on-line de crianças.” (KOTLER, 2000, p.189) in (Yoegel, Rob, “REaching youth on the Web”, 1997), p.38-41)

“Alguns estudos recentes identificaram estágios de ciclo de vida psicológicos. Os adultos vivenciam certas ‘passagens’ e ‘transformações’ ao longo da vida. Os profissionais de marketing prestam bastante atenção às circunstâncias de mudanças de vida – divórcio, viuvez, novo casamento – e seus efeitos no comportamento de consumo.” (KOTLER, 2000, p.190)

“Os profissionais de marketing tentam identificar os grupos de ocupação que possuem interesses comuns em seus produtos e serviços.” (KOTLER, 2000, p.190)

“A escolha de produto é extremamente afetada pelas circunstâncias econômicas: renda disponível (nível, estabilidade e padrão de tempo), economias e bens (incluindo o percentual líquido), débitos, capacidade de endividamento e atitude em relação a gastar versus economizar.” (KOTLER, 2000, p.190)

“Se os indicadores econômicos apontam para a recessão, os profissionais de marketing podem tomar providências para reformular, reposicionar e reestudar os preços de seus produtos para continuar a oferecer valor aos clientes-alvo.” (KOTLER, 2000, p.191)

“Um estilo de vida é o padrão de vida da pessoa expresso por atividades, interesses e opiniões. O estilo de vida representa a ‘pessoa por inteiro’ interagindo com seu ambiente.” (KOTLER, 2000, p.191)

“Os profissionais de marketing procuram desenvolver uma imagem para marcas que vão ao encontro da auto-imagem do mercado-alvo. É possível que a auto-imagem real de uma pessoa (como ela se vê) seja diferente de sua auto-imagem ideal (como ela gostaria de se ver) e de sua auto-imagem de acordo com os outros (como ela pensa que os outros a vêem). (KOTLER, 2000, p.193)

## **Fatores psicológicos**

“As escolhas de compra de uma pessoas são influenciadas por quatro fatores psicológicos predominantes – motivação, percepção, aprendizagem e crenças e atitudes.” (KOTLER, 2000, p.193)

“Quando uma avalia marcas, ela reage não apenas às possibilidades declaradas das marcas, mas também a outros sinais menos conscientes. A forma, o tamanho, o peso, o material, a cor e o nome da marca podem estimular certas associações e emoções.” (KOTLER, 2000, p.194)

“Pesquisas mais recentes demonstram que cada produto é capaz de criar uma série única de ‘motivos’ nos consumidores.” (KOTLER, 2000, p.194)

“A teoria de Maslow ajuda os profissionais de marketing a entender como vários produtos esse encaixam nos planos, nos objetivos e na vida dos consumidores.” (KOTLER, 2000, p.195)

## **Percepção**

“Uma pessoa motivada está pronta para agir. A maneira como a pessoa motivada realmente age é influenciada pela percepção que ela tem da situação.” (KOTLER, 2000, p.195)

“A percepção depende não apenas de estímulos físicos, mas também da relação desses estímulos com o ambiente e das condições interiores da pessoa. [...] As pessoas podem ter diferentes percepções do mesmo objeto devido a três processos: atenção seletiva, distorção seletiva e retenção seletiva.” (KOTLER, 2000, p.195)

“Como não é possível uma pessoa prestar atenção em todos, a maioria dos estímulos é filtrada – um processo chamado atenção seletiva. Atenção seletiva significa que os profissionais de marketing devem se esforçar ao máximo para atrair a tenção dos consumidores.” (KOTLER, 2000, p.195)

“A distorção seletiva é a tendência de transformar a informação em significados pessoas e interpretá-la de maneira que se adapte a seus prejulgamentos. Infelizmente, não há muito o que os profissionais de marketing possam fazer em relação à distorção seletiva.” (KOTLER, 2000, p.195)

“Por causa da retenção seletiva, somos propensos a lembrar os pontos positivos mencionados a respeito de um produto de que gostamos e esquecer os pontos positivos expostos a respeito de produtos concorrentes. A retenção seletiva explica por que os profissionais de marketing suam a dramatização e a repetição ao enviar mensagens a seu mercado-alvo.” (KOTLER, 2000, p.196)

“A teoria da aprendizagem ensina aos profissionais de marketing que eles podem criar demanda para um produto associando-o a fortes impulsos, usando sinais motivadores e fornecendo reforço positivo.” (KOTLER, 2000, p.196)

“As atitudes levam as pessoas a se comportar de maneira razoavelmente coerente em relação a objetos semelhantes. Assim, as pessoas não precisam interpretar e reagir a cada objeto de maneira nova. Como as atitudes economizam energia e reflexão, elas dificilmente mudam. As atitudes da pessoa estabelecem um padrão coerente: mudar uma única atitude pode exigir que se façam adaptações mais profundas em outras atitudes.” (KOTLER, 2000, p.197)

## **O processo de decisão de compra**

“Os profissionais de marketing devem ir além das influências sobre os compradores e desenvolver uma compreensão de como os consumidores realmente tomam suas decisões de compra. Especificamente, os profissionais de marketing devem identificar quem é responsável pela decisão de compra, os tipos de decisões de compra e os passos no processo de compra.” (KOTLER, 2000, p.198)

## **Comportamento de compra**

“A tomada de decisões do consumidor no ato da compra varia de acordo com o tipo de decisão de compra.” (KOTLER, 2000, p.199)

“O comportamento de compra complexo envolve um processo de três etapas. Primeiro, o comprador desenvolve crenças sobre o produto. Segundo, ele desenvolve atitudes sobre o produto. Terceiro, ele faz uma escolha refletida.” (KOTLER, 2000, p.199)

“O profissional de marketing precisa desenvolver estratégias que ajudem o comprador a obter informações sobre os atributos do produto e sua importância relativa. Além disso, deve chamar a atenção para a alta reputação da marca da empresa nos atributos mais importantes. O profissional de marketing precisa diferenciar os aspectos da marca, usar a mídia impressa para descrever seus benefícios e motivar os vendedores da loja e os conhecidos do comprador e influenciar a escolha finalmente da marca.” (KOTLER, 2000, p.199)

“O alto envolvimento é baseado no fato de a compra ser cara, pouco freqüente e envolver risco. Nesse caso, o comprador pesquisará o que está disponível no mercado, mas acabará comprando com relativa rapidez, devido talvez a um bom preço ou à conveniência da compra.” (KOTLER, 2000, p.199)

“Os profissionais de marketing desse produtos consideram efetiva a utilização de promoções de preço e de vendas para estimular os compradores a experimentar o produto. A propaganda na televisão é mais efetiva do que a impressa, pois está em um meio de baixo envolvimento – que é adequado à aprendizagem passiva.” (KOTLER, 2000, p.200)

“A marca líder de mercado e as marcas menores nessa categoria de produtos possuem diferentes estratégias de marketing. A líder de mercado e as marcas menores nessa categoria de produtos possuem diferentes estratégias de marketing. A líder de mercado tentará encorajar o comportamento de compra habitual, dominando o espaço na prateleira, evitando a falta do produto e investindo em propaganda. As empresas concorrentes encorajarão a busca da variedade, oferecendo preços mais baixo, ofertas, cupons, amostras grátis, e anúncios que apresentam razões para experimentar algo novo.” (KOTLER, 2000, p.200)

“profissionais de marketing precisam identificar as circunstâncias que desencadeiam uma determinada necessidade. Por meio da coleta de informações junto a vários consumidores, esses profissionais podem identificar os estímulos mais freqüentes que suscitam interesse em uma categoria de produtos. Assim eles podem desenvolver estratégias de marketing que provoquem o interesse dos consumidores.” (KOTLER, 2000, p.201)

“As fontes comerciais normalmente desempenham uma função informativa, enquanto as fontes pessoas desempenham uma função de avaliação ou legitimação.” (KOTLER, 2000, p.202)

“Os consumidores variam de acordo com os atributos que consideram mais relevantes e a importância associada a cada atributo. Eles prestarão mais atenção aos atributos que forneçam os benefícios buscados. Geralmente, o mercado para um produto pode ser segmentado de acordo com os atributos que são importantes para diferentes grupos de consumidores.” (KOTLER, 2000, p.202)

“O consumidor desenvolve uma série de crenças de marca baseado em como cada marca se posiciona em relação à cada atributo. O conjunto de crenças relativo a uma marca compõe a imagem da marca. A imagem da marca do consumidor vai variar de acordo com a suas experiências e a maneira como ela é filtrada pelos efeitos da atenção seletiva, da distorção seletiva e da retenção seletiva.” (KOTLER, 2000, p.203)

“Alterar as crenças sobre a marca: a tentativa de alterar as crenças sobre a marca é conhecida como reposicionamento psicológico.” (KOTLER, 2000, p.203)

“Alterar as crenças sobre as marcas da concorrência: essa estratégia, chamada reposicionamento competitivo, faz sentido quando os compradores acreditam que uma marca concorrente tem mais qualidade do que realmente tem.” (KOTLER, 2000, p.203)

“Os profissionais de marketing devem compreender os fatores que provocam sensação de risco nos consumidores e fornecer informações e suporte a fim de reduzir esses riscos percebidos.” (KOTLER, 2000, p. 203)

“Após comprar o produto, o consumidor experimenta algum nível de satisfação ou insatisfação. O trabalho do profissional de marketing não termina quando o produto é comprado. Ele deve monitorar a



satisfação, as ações e a utilização em relação ao produto depois de efetuada a compra.” (KOTLER, 2000, p.204)

“A satisfação do cliente é derivada da proximidade entre as expectativas do comprador e desempenho percebido do produto. Se o desempenho não alcançar totalmente as expectativas, o cliente fica desapontado; se alcançar as expectativas, ele fica satisfeito, e se exceder as expectativas ele fica encantado. Esses sentimentos definem se o cliente voltará a comprar o produto e se ele falará favorável ou desfavoravelmente sobre ele para outras pessoas.” (KOTLER, 2000, p.205)

“A importância da satisfação pós-compra do consumidor sugere que o apelo do produto represente fidedignamente seu provável desempenho. Algumas empresas deveriam minimizar os níveis de desempenho para que os consumidores pudessem experimentar satisfação maior do que a esperada em relação ao produto.” (KOTLER, 2000, p.205)

NOTA MINHA: Kotler (2000) descreve bem o posicionamento do cliente satisfeito ou insatisfeito, a base do seu comportamento mediante ao produto. Ele pode reclamar sobre o produto, quando não atendido na troca, as autoridades, ele pode guardar o produto e não utilizá-lo, o que reprime o seu consumo, ele pode comprar para um consumo sem muita importância, ou ele pode voltar e trazer com ele outros clientes, o que seria o ideal no marketing, a satisfação do cliente. Em base destes fatos, se pode administrar coerentemente estratégias a serem utilizadas em cada fato.

NOTA MINHA: Hoje mais do que nunca, é preciso saber como o cliente utiliza e se desfaz dos frascos e embalagens dos produtos, primeiro seria a responsabilidade ambiental, segundo seria o designer, se agrada a tal ponto de continuar a gastar com o mesmo produto, se a resposta for positiva a decisão da empresa deverá simplesmente reduzir o gasto com os frascos ou embalagens e fará do produto um refil com custo mais reduzido, principalmente se o número de usuário é de todo fiel ao consumo do produto, isso ocorre muito com a Avon e Natura, mais serve de exemplos a outros tipos de produtos. Assim fora citado por Kotler (2000)

## **ANÁLISE DOS MERCADOS EMPRESARIAIS E DO COMPORTAMENTO DE COMPRA ORGANIZACIONAL**

**“O pensamento de marketing está mudando de uma tentativa de maximizar o lucro para a empresa em cada transação para a maximização do lucro mútuo obtido de cada relacionamento.”** (KOTLER, 2000, p.213)

“Compra organizacional é o processo de tomada de decisão por meio do qual as organizações estabelecem a necessidade da compra de produtos e serviços, além de identificar, avaliar e escolher, entre as marcas e os fornecedores disponíveis, qual a melhor opção.” (KOTLER, 2000, p.214)

“O mercado empresarial é formado por todas as organizações que produzem bens e serviços utilizados na produção de outros produtos ou serviços que são vendidos, alugados ou fornecidos a terceiros.” (KOTLER, 2000, p.214)

### **Menos compradores**

“[...] as empresas de produtos empresariais lidam geralmente com muito menos compradores do que as empresas voltadas para os produtos de consumo.” (KOTLER, 2000, p.214)

### **Compradores de maior porte**

“[...] um pequeno número de compradores é responsável pela maior parcela das vendas em setores como o de motores de aviões e o de armamento militar.” (KOTLER, 2000, p.214)

### **Relacionamento estreito entre fornecedor e cliente**

“À vezes os compradores exigem que os vendedores mudem não apenas suas práticas, como também seu desempenho. Ultimamente, os relacionamentos entre clientes e fornecedores têm mudado de desagradáveis e adversários a próximos e amigáveis.” (KOTLER, 2000, p.214)

## **Concentração geográfica dos compradores**

“A concentração geográfica dos compradores ajuda a reduzir os custos de venda. Ao mesmo tempo, as empresas de produtos empresariais precisam monitorar mudanças regionais de determinados setores.” (KOTLER, 2000, p.215)

## **Demanda derivada**

“[...] a demanda por bens empresariais é derivada da demanda por bens de consumo. Por essa razão, a empresa de produtos empresariais deve acompanhar de perto os padrões de compra dos consumidores finais.” (KOTLER, 2000, p.215)

## **Demanda inelástica**

“[...]a demanda total de muitos bens e serviços empresariais é inelástica, ou seja, ela não é muito afetada pelas mudanças de preços. [...] A demanda é especialmente inelástica a curto prazo porque os produtores não conseguem fazer mudanças rápidas nos métodos de produção. Ela é também inelástica para bens empresariais que representam uma porcentagem pequena do custo total do produto.” (KOTLER, 2000, p.215)

## **Demanda oscilante**

“[...] a demanda por bens e serviços empresariais tende a ser mais volátil do que a demanda por bens e serviços de consumo. Um determinado aumento percentual na demanda de consumo pode levar a um aumento percentual muito maior na demanda de equipamentos necessários à produção adicional.” (KOTLER, 2000, p.215)

## **Compra profissional**

“[...] bens empresariais são comprados por compradores treinados, que são obrigados a seguir as políticas, as normas e as exigências de compra da organização para a qual trabalham. Muitos dos trâmites de compra – como por exemplo a solicitação de cotações, propostas e contratos de compra – ao são vistos com frequências em compras feitas por consumidores.” (KOTLER, 2000, p.215)

“Os profissionais de marketing empresarial agora colocam seus produtos, preços e outras informações na Internet. Compradores e corretores têm acesso a mais informações, como muito mais facilidade do que antes.” (KOTLER, 2000, p.215)

“Os profissionais de marketing empresarial também precisam se lembrar de que as mulheres e as minorias constituem atualmente uma parcela significativa dos responsáveis pelos processos decisórios.” (KOTLER, 2000, p.216)

## **Compra direta**

“[...] os compradores empresariais freqüentemente preferem comprar diretamente os fabricantes do que de intermediários, principalmente em se tratando de item tecnicamente complexos ou caros (como computadores de grande porte ou aviões).” (KOTLER, 2000, p.216)

## **Reciprocidade**

“[...] os compradores empresariais freqüentemente escolhem trabalhar com fornecedores que também consomem seus produtos.” (KOTLER, 2000, p.216)

## **Leasing**

“[...] muitos compradores empresariais adquirem equipamento pesados, como máquinas e caminhões, por meio de leasing, em vez de comprá-los.” (KOTLER, 2000, p.216)

## **Recompra simples**

“O objetivo dos ‘fornecedores alternativos’ é oferecer novidades ou substituir fornecedores que estejam causando insatisfação. Os fornecedores alternativos tentam começar com um pequeno pedido para posteriormente aumentar o volume de suas vendas.” (KOTLER, 2000, p.217)

### **Recompra modificada**

“Os fornecedores habituais começam a ficar apreensivos e precisam proteger a conta. Os fornecedores alternativos têm a oportunidade de propor uma melhor oferta e fechar o negócio.” (KOTLER, 2000, p.217)

### **Nova tarefa**

“Quanto maior o custo ou o risco, maior o número de participantes no processo decisório e a quantidade de informações coletadas – o que aumenta o tempo gasto até a decisão final.” (KOTLER, 2000, p.217)

“A compra feita na situação de nova tarefa passa por várias fases: conhecimento, interesse, avaliação, julgamento e adoção. A eficiência de cada ferramenta de comunicação varia a cada fase. A comunicação de massa é mais importante durante a fase de conhecimento; os vendedores têm maior impacto no estágio de interesse, e as fontes técnicas são mais importantes durante a avaliação.” (KOTLER, 2000, p.217)

“A situação de nova tarefa é a maior oportunidades das empresas de produtos empresariais e também um grande desafio. A empresa tenta atrair o maior número possível de influenciadores de compra, fornecendo informações úteis e assistência. Como as vendas envolvidas na nova tarefa são consideradas complicadas, muitas empresas utilizam como recurso uma força missionária de vendas, formada por seus melhores vendedores.” (KOTLER, 2000, p.217)

“Uma variante da venda de sistemas é a contratação de sistemas. Nesse caso, uma única fonte atende às necessidades totais de suprimentos relativas a atividades de MRO (manutenção, reparo, operação). O cliente lucra com a redução dos custos, uma vez que o vendedor é responsável pela manutenção dos estoques. A redução do tempo gasto na seleção do fornecedor e a proteção do preço durante a vigência do contrato também oferecem economias para o comprador. O vendedor lucra com os custos operacionais reduzidos, devidos à estabilidade da demanda e à redução da burocracia.” (KOTLER, 2000, p.217)

“Vendas de sistemas é uma estratégia de marketing empresarial considerada fundamental na concorrência para a construção de projetos industriais de grande escala, como represas, fábricas de aço, sistemas de irrigação, sistemas de saneamento, oleodutos, empresas de utilidade pública e até para construção de novas cidades. As empresas de engenharia têm de competir em preço, qualidade, confiança e outros atributos para ganhar concorrências.” (KOTLER, 2000, p.218)

“Quem representa as organizações na compra de bens e serviços avaliados em trilhões de dólares? Os compradores influenciam as situações de recompra simples e recompra modificada, enquanto funcionários de outros departamentos exercem maior influência nas situações de novas compras. Os engenheiros geralmente exercem maior influência na seleção dos componentes de produtos, ao passo que os compradores dominam a seleção de fornecedores.” (KOTLER, 2000, p.218)

“O centro de compras é composto de ‘todas as pessoas e grupos que participam do processo decisório de compra e que compartilham algumas metas e riscos provenientes das decisões tomadas’.” (KOTLER, 2000, p.218)

NOTAS MINHAS: Segundo Kotler (2000), descreve os papéis que exercem o processo de compra, desde o princípio como aqueles que evocam a solicitação como “iniciadores”, os “usuários” onde estes têm consigo a definição exata sobre a solicitação, os “influenciadores” são estes que modelam os pedidos a altura da expectativa, os “decisores” são os avaliadores finais dos processos iniciados, “aprovadores”, estes que responde pelos demais, os “compradores” tem uma papel fundamental na discriminação, seleção, avaliação de vendedores, no entanto estes podem e devem participar com a gerência. Finalmente as “barreiras internas”, aqueles muito conhecido e quase nunca esclarecido sobre o conhecimento das operações, se põem como obstáculos na agilização do processo de compra.

“É necessário que as empresas de produtos empresariais revejam periodicamente suas premissas sobre os diferentes participantes do centro de compras.” (KOTLER, 2000, p.219)

## Principais influências

“Os compradores empresariais agem de acordo com muitas influências ao tomarem suas decisões. Quando as ofertas dos fornecedores são parecidas, eles podem atender às exigências de compras independentemente do fornecedor e passar então a dar mais valor ao tratamento pessoal que recebem. Quando as ofertas de fornecedores variam substancialmente, os compradores empresariais são mais responsáveis por suas escolhas e dedicam maior atenção aos fatores econômicos.” (KOTLER, 2000, p.219)

“Principais influências no comportamento de uma compra empresarial;

Comprador Empresarial			
Ambientes	Organizacionais	Interpessoais	Individuais
> Nível da demanda > Perfil econômico > Taxa de juros > Taxa de mudança tecnológica > Desenvolvimento da política de regulamentação > Desenvolvimento da concorrência > preocupações com a responsabilidade social.	➤ Objetivos  ➤ Políticas  ➤ Procedimentos  ➤ Estruturas organizacionais  ➤ Sistemas	➤ Interesses  ➤ Autoridades  ➤ Status  ➤ Empatia  ➤ Poder de persuasão	➤ Idade ➤ Renda ➤ Instrução ➤ Cargo ➤ Personalidade ➤ Atitude quanto a risco ➤ Cultura.”

(KOTLER, 2000, p.219)

“Os compradores empresariais acompanham ativamente os desenvolvimentos da tecnologia, da concorrência e da política de regulamentação.” (KOTLER, 2000, p.220)

“Toda organização possui objetivos específicos de compra, políticas, estruturas organizacionais e sistemas.” (KOTLER, 2000, p.220)

“**Modernização do departamento de compra.** [...] Esses departamentos novos e mais estrategicamente orientados foram transformados de ‘departamento de licitações, compras e contratos’, com a missão de encontrar o melhor produto, proveniente de um número menor de fornecedores melhores.” (KOTLER, 2000, p.220)

“**Papéis multifuncionais.**[...] menos burocrático e mais voltado para o trabalho em equipe, técnico e estratégico, além de envolver mais responsabilidade do que nunca.” (KOTLER, 2000, p.220)

“**Compras centralizadas.** Em empresas com várias divisões, a maior parte das compras é efetuada separadamente pelas divisões, devido às suas diferentes necessidades. [...] A matriz da empresa identifica os materiais comprados por várias divisões e os compra de maneira centralizada, ganhando assim um maior poder de compra.” (KOTLER, 2000, p.220)

“**Compra descentralizada de itens de baixo custo.** [...] O benefício adicional é que os departamentos de compras dispõem de mais tempo para realizar parcerias, pois tanto os compradores quanto os fornecedores gastam menos tempo com tarefas burocráticas.” (KOTLER, 2000, p.221)

“**Compra pela Internet.** [...] A prática de compras pela Internet implica o alcance de fornecedores de lugares bem distantes, o que mudará, daqui a alguns anos, o formato do processo de compra.” (KOTLER, 2000, p.221)

“**Contratos de longo prazo.** Os compradores empresariais estão cada vez mais aceitando contratos de longo prazo com fornecedores confiáveis.[...] O cliente pode fazer seus pedidos diretamente de seu computador e eles automaticamente serão transmitidos ao fornecedor. Esses sistemas de pedido são utilizados muito freqüentemente por hospitais e livrarias.” (KOTLER, 2000, p.221)

“**Avaliação do desempenho** do processo de compra e desenvolvimento profissional dos compradores. Muitas empresas têm implantado sistemas de incentivo com o objetivo de premiar gerentes de compras

pelo seu bom desempenho. Da mesma maneira, funcionários responsáveis pelas vendas recebem bonificações pelo bom desempenho de suas funções. Esses sistemas estão levando os gerentes de compras a aumentar sua pressão sobre os vendedores, a fim de conseguir as melhores condições de compras.” (KOTLER, 2000, p.221)

**“Produção enxuta.** Muitos fabricantes têm se direcionado para uma nova forma de operação. Conhecida como produção enxuta, essa prática possibilita a produção de uma maior variedade de produtos de alta qualidade a custos mais baixos, em menos tempo e com menos trabalho. Entre os elementos desse novo sistema estão: a produção just-in-time (JIT), o controle de qualidade mais rigoroso, o sistema de entrega (pelos fornecedores) freqüente e confiável, o estabelecimento de fornecedores mais perto de seus principais clientes, os sistemas de compras por computador, a disponibilização do planejamento estável da produção aos fornecedores e a uma única fonte de produtos com o envolvimento do fornecedor desde o início do processo.” (KOTLER, 2000, p.221)

### **Fatores interpessoais**

“Os centros de compras geralmente incluem vários participantes com diferentes interesses, autoridade, status, empatia e poder de persuasão.” (KOTLER, 2000, p.221)

### **Fatores individuais**

“Todo comprador possui motivações, impressões e preferências pessoais que têm a ver com sua idade, renda, grau de instrução, cargo na empresa, personalidade, atitude em relação a riscos e cultura.”

### **Fatores Culturais**

“Fatores de compra variam de um país para outros.[...]

França	Se você não fala francês, desculpe-se pela sua ignorância. Os franceses têm muito orgulho de seu idioma e acreditam que todos deveriam conhecê-lo.
Alemanha	Os alemães valorizam títulos. Tente apresentar pessoas especificando seu título inteiro e correto, mesmo que ele seja muito longo. Além disso, os alemães dão apertos de mão tanto no início quanto no final de reunião de negócios.
Coréia	Ao negociar com coreanos, lembre-se do relacionamento histórico entre a Coréia e o Japão – que transformou a Coréia praticamente em uma colônia. Os coreanos não gostam que os estrangeiros pressuponham que a cultura coreana é igual à japonesa. Entretanto, eles têm um grande respeito pela perspicácia japonesa nos negócios e, como os japoneses, respeitam as idéias de Confúcio, que são baseadas no respeito pela autoridade e na primazia do grupo sobre o indivíduo.
América Latina	Apesar de os países latino-americanos variarem em termos de protocolo de negócios, existem alguns comportamentos comuns. Na América Latina, tem uma conversa cara a cara inicial com a uma pessoa que não trabalha na empresa mas que a conheça bem é praxe. O contato apresenta os vendedores ou representantes comerciais aos participante-chave.”

(KOTLER, 2000, p.223)

“É possível distinguir três orientações de compras empresariais – compras propriamente ditas, seleção de fornecedores e gerenciamento de suprimentos. As compras propriamente ditas correspondem à execução de transações discretas com fornecedores nas quais os relacionamentos são geralmente distantes e às vezes conflitantes.” (KOTLER, 2000, p.224)

NOTAS MINHAS: A “e-commerce”, segundo Kotler (2000) é um meio pelo qual muitas empresas aderem para realizar compras, dispor produtos, em alguns lugares mais adiantados se compra de tudo. O autor cita várias empresas que lucram, economizam e se beneficia desta vitrine virtual, um destes podem ser considerado a economia do processo, agilização, rompe burocracia e com este, o tempo despendido na decisão. Entre outros citado pela matéria apresentada pelo autor também a facilidade do relacionamento, podendo se tornar mais estreito, construindo projetos de algum produto, prevendo oportunidades mais abertas entre outros. Com relação a segurança, é uma das prioridades concordadas por todos, logo inúmeros investimento na área tem promovido maior confiança principalmente pelas “home-banking”. A importância deste canal se dá ainda na agilização da procura por fornecedores, onde a consulta se torna mais facilitada, e

estarão em igualdade tanto compradores quanto fornecedores, dependendo da qualificação a ser analisada em tempo real.

“A orientação de gerenciamento de suprimentos envolve uma tendência à valorização do papel exercido pela compra – que passa a ser considerada não tanto um departamento, mas uma operação de agregação de valor. A empresa preocupa-se em melhorar toda a cadeia de valor, desde a matérias-primas até os consumidores finais.” (KOTLER, 2000, p.225)

“A orientação de gerenciamento de suprimentos opera como um empreendimento enxuto, mas sensível às pressões de demanda do que de oferta. Os gerentes de suprimento determinam quais suprimentos devem ser produzidos internamente e quais devem ser obtidos de fontes externa. Esses gerentes trabalham com um grupo menor de fornecedores, que participam mais ativamente do projeto do produto e de programas de redução de custos.” (KOTLER, 2000, p.225)

“Exatamente, o comprador pode obter novas idéias em uma exposição comercial, ver uma propaganda ou receber uma ligação de um vendedor que lhe ofereça um produto melhor ou um preço mais baixo. Os profissionais de marketing empresarial podem estimular o reconhecimento de problemas por mala direta, telemarketing e visitas a clientes potenciais.” (KOTLER, 2000, p.226)

“Análise produto-valor é uma abordagem para redução de custos, em que componentes são cuidadosamente estudados para que seja possível determinar se eles podem ser reprojatados, padronizados ou fabricados a partir de métodos mais baratos de produção.” (KOTLER, 2000, p.226)

“Os fornecedores também podem utilizar a análise produto-valor como uma ferramenta para conseguir a conta. Ao entrar nas negociações antecipadamente e assim influenciar nas especificações do comprador, o fornecedor aumenta suas chances de ser escolhido.” (KOTLER, 2000, p.226)

“Os profissionais de marketing empresarial precisam ser capazes de pesquisar, escrever e apresentar propostas. Suas propostas escritas devem ser documentos de marketing, e não apenas documentos técnicos. Suas apresentações verbais devem inspirar confiança, devem mostrar as capacidades e os recursos de sua empresa, para que ela se destaque dos outros concorrentes.” (KOTLER, 2000, p.227)

“Antes de escolher um fornecedor, o centro de compras especifica os atributos desejados de um fornecedor e indica suas importâncias relativas. Ele então avalia os fornecedores a partir desses atributos, para posteriormente identificar os mais convenientes.” (KOTLER, 2000, p.227)

#### **“Método de avaliação do valor do cliente;**

1.	Avaliação do engenharia interna: os engenheiros da empresa utilizam testes de laboratório para estimar as características de desempenho do produto. Se o desempenho for 1,5 vez melhor do que o desempenho do concorrente mais próximo, a empresa conclui que pode ter um preço pelo menos 1, 5 vez mais alto. Isso é um equívoco, pois a empresa ignora o fato de que, em diferentes aplicações, o produto terá um valor econômico diferente.
2.	Avaliação das vantagens na utilização; os clientes são entrevistados a respeito do custo associado à utilização do novo produto, em comparação a um produto, em comparação a um produto já existente. Os clientes fixam valores em dinheiro a esses elementos de custo.
3.	Avaliação do valor a partir de grupo de foco: pergunta-se aos clientes que fazem parte de um grupo de foco sobre o valor que eles identificaram nas ofertas potenciais de marketing.
4.	Levantamento com perguntas diretas: solicita-se aos clientes que dêem um valor em dinheiro a uma ou mais modificações na oferta ao mercado.
5.	Análise conjunta: solicita-se aos clientes que relacionem, segundo sua ordem de preferência, ofertas alternativas ou concepções de mercado. Emprega-se uma análise estatística para estimar o valor implícito associado a cada atributo que compõe a oferta.
6.	Benchmarking; apresenta-se aos clientes uma oferta ‘copiada’ e depois uma nova oferta. Pergunta-se então quanto a mais eles estariam dispostos a pagar pela nova oferta. Também se pode perguntar quanto a menos pagariam, se algumas características forem removidas em relação à oferta ‘copiada’.
7.	Abordagem de composição: solicita-se aos clientes que dêem um valor em dinheiro a três níveis alternativos de um atributo. Repete-se o teste para outros atributos. Os valores são então somados para qualquer outra configuração de oferta.
8.	Pontuação da importância: solicita-se aos clientes que atribuam notas à importância de diferentes atributos. Pede-se a eles ainda que atribuam notas às empresas fornecedores com referência ao

desempenho mostrado nesses atributos. A empresa pode então estimar o valor relativo da oferta de casa concorrente.”
---

(KOTLER, 2000, p.229) in James C. Anderson, Dipak “A customer value assessment in business markets: a estate-of-practice study”, Journal of Business-to-Business Marketing, 1, n. 1, 1993, p. 3-29.

“No caso de itens usados em atividades de manutenção, reparo e produção, os compradores tendem a adotar contratos em aberto, em vez de recorrer a ordens de compra periódicas. Um contrato em aberto estabelece um relacionamento de longo prazo, no qual o fornecedor promete reabastecer o comprador a partir de preços já negociados, durante um período de tempo definido. Como os estoques são mantidos e pelo vendedor, os contratos em aberto são às vezes chamados de planos de compras sem estoque.” (KOTLER, 2000, p.230)

“Contratos guarda-chuva levam ao aumento do número de empresas que compram de uma única fonte e induzem o aumento do número de itens diferentes comprados do fornecedor exclusivo. Esses sistema estreita os laços entre fornecedor e comprador e dificulta a entrada de fornecedores não cadastrados, a não ser que o comprador esteja insatisfeito com o fornecedor contratado no que diz respeito a serviço, à qualidade ou a preços praticados.” (KOTLER, 2000, p.230)

“O comprador pode classificar o fornecedor de acordo com diversos critérios, empregando o método de pesos ponderados. E o comprador pode agregar o custo do desempenho insatisfatório de um fornecedor e obter custos de compra ajustados, incluindo o preço pago. A revisão do desempenho pode levar o comprador a continuar, modificar ou encerrar o relacionamento com o fornecedor. O fornecedor por sua vez de monitorar as mesmas variáveis que são verificadas pelos compradores e usuários finais.” (KOTLER, 2000, p.230)

#### **{ME RECUSO A RELATAR SOBRE MERCADO INSTITUCIONAL E GOVERNAMENTAL}**

MOTIVO: Pelo nível de politicagem que deixam perplexos inúmeras empresas fornecedoras de qualidade no momento que deixam de fechar o negócio, quando os mesmo apresentam bons preços e qualidades compensadoras em comparação com outras empresas concorrentes, virando simplesmente negócios de interesses fechados e obscuros em muitos países. Tanto é verdade que a União européia tem trabalhado com afinco, para tornar o sistema mais ético e transparente, conseguindo assim uma redução de custos a máquina de cada estado. Quem dera se no resto da América Latina fosse assim. Outro motivo da minha recusa, fora também pelo exemplo citado por Kotler aos Estados Unidos da América, que em princípios e interesses se difere de outras culturas.

### **COMO LIDAR COM A CONCORRÊNCIA**

**“As empresas ruins ignoram seus concorrentes, as medianas os copiam e as vencedoras os lideram.”**  
(KOTLER, 2000, p.239)

NOTA MINHA: Segundo Kotler (2000), onde cita Michael Porter sobre as “cinco forças que determinam a atratividade intrínseca de novos concorrentes potenciais, substitutos, compradores e fornecedores.” Apresenta analiticamente:

1- “Ameaça de rivalidade intensa no segmento: um segmento não é atraente se já possui concorrentes poderosos, agressivos ou em grande número. É ainda menos atraente se for estável ou estiver em declínio, se os acréscimos à capacidade produtiva ocorrerem em grande incrementos, se os custos fixos forem altos, se as barreiras à saída forem grandes ou se os concorrentes possuírem grande interesse em permanecer nesse segmento. Essas condições levarão a freqüentes guerras de preço, batalhas no campo da propaganda e lançamento de novos produtos – o que tornará a competição onerosa.” (KOTLER, 2000, p.240)

2- “Ameaça de novos concorrentes; a atratividade de um segmento varia conforme se configuram as barreiras à entrada são grandes e as barreiras à saída desse segmento. O segmento mais atraente é aquele em que as barreira à entrada são grande e as barreira à saída são pequenas. Poucas empresas novas conseguem entrar no setor e as empresas de fraco desempenho saem dele facilmente. Quando tanto as barreiras à entrada quanto as barreiras à saída são grandes, o potencial de lucro é elevado, mas as empresas enfrentam riscos maiores, uma vez que as empresas de desempenho insatisfatório permanecem no setor e continuam na luta. Quando tanto as barreiras à entrada quanto as barreiras à saída são pequenas, as empresas entram e saem do setor facilmente e os retornos são estáveis e baixos. O pior caso é quando as barreiras à entrada são pequenas e as barreiras à

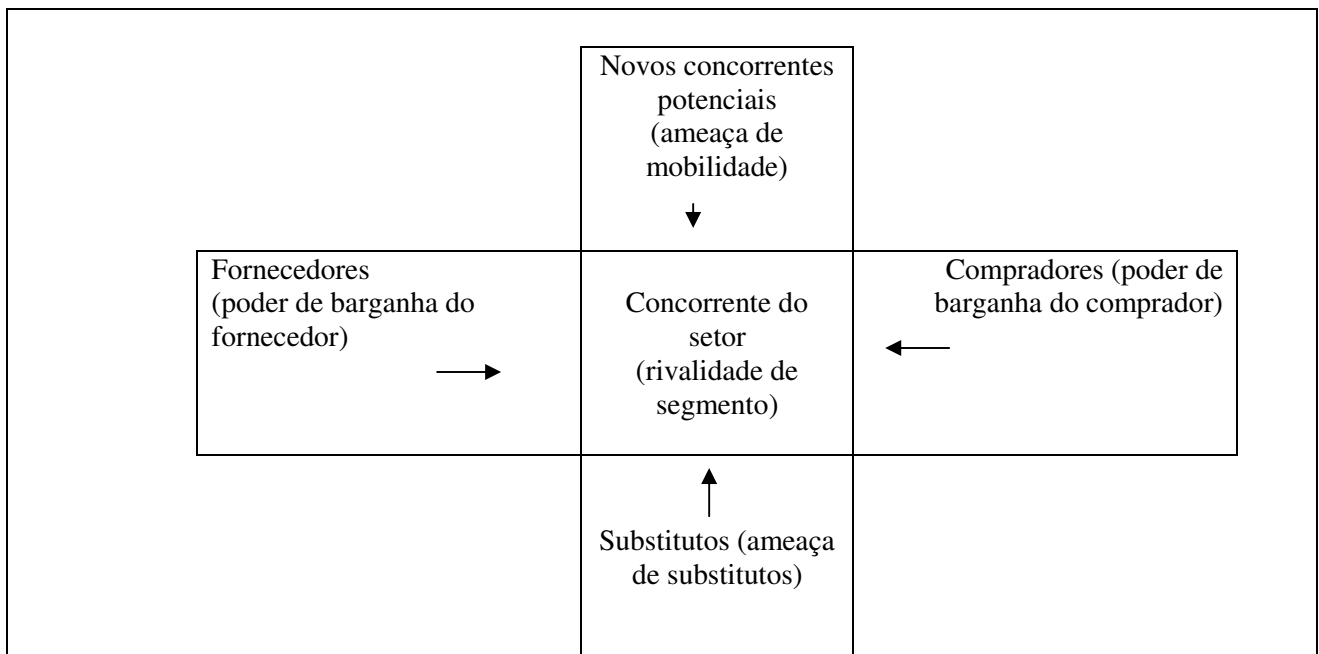
saída são grandes. Nesse caso, as empresa entram nos períodos bons, mas acham difícil sair nos períodos difíceis. O resultado é capacidade excessiva e ganhos achatados para todos.” (KOTLER, 2000, p.240)

3 - “Ameaça de produtos substitutos: um segmento não é atraente quando há substitutos reais ou potenciais para o produto. Os substitutos limitam os preços e os lucros de um segmento. A empresa tem de monitorar as tendências de preços atentamente. Se houver avanços tecnológicos ou aumento de concorrentes nesses setores substitutos, os preços e os lucros no segmento tendem a cair.” (KOTLER, 2000, p.240)

4 - “Ameaça do poder de barganha cada vez maior dos compradores: um segmento não é atraente se os compradores possuem um poder de barganha grande ou em crescimento. Os compradores tentarão forçar uma queda dae preços, exigirão mais qualidade e opção de serviço e colocarão os concorrentes uns contra aos outros – tudo isso à custa da lucratividade da empresa vendedora. O poder de barganha dos compradores cresce `a medida que eles se organizam e se concentram mais, quando o produto representa uma parcela significativa dos custos do comprador, quando o produto não é diferenciado, quando os custos de mudança dos compradores são baixos, quando os compradores são sensíveis a preço devido a margens de lucro baixas ou quando os compradores podem integrar estágios anteriores da cadeia produtiva. Para se proteger, as empresas devem selecionar compradores que possuam uma menor capacidade de negociação e de mudança de fornecedor.A ,melhor defesa consiste no desenvolvimento de ofertas superiores, que não possam se rejeitadas por compradores de peso.” (KOTLER, 2000, p.241)

5 - “Ameaça do poder de barganha cada vez maior dos fornecedores: um segmento não é atraente se os fornecedores da empresa puderem elevar os preços ou reduzir as quantidades fornecidas. Os fornecedores tendem a ser poderosos se estiverem concentrados u organizados, se houver poucos substitutos, se o produto fornecido for um material importante, se os custos para mudança de fornecedor forem altos e se os fornecedores puderem se integrar a estágios posteriores na cadeia produtiva. As melhores defesas são construir relações com os fornecedores em que todas as partes saem ganham do e usar várias fontes de fornecimento.” (KOTLER, 2000, p.241)

“Devido à competitividade dos mercados, já não basta compreender os clientes. As empresas precisam começar a prestar muita atenção aos seus concorrentes. Empresas bem-sucedidas projetam e operam sistemas para obter informações contínuas sobre seus concorrentes.” (KOTLER, 2000, p.241)



Barreiras à entrada	Barreiras à saída	
	Pequenas	Grandes
Pequenas	Retornos baixos	Retornos baixos e arriscados
Grandes	Retornos altos e estáveis	Retornos altos e arriscados



“Os setores são classificados de acordo com a quantidade de empresas vendedoras; os níveis de diferenciação do produto; a presença ou não das barreiras à entrada, à mobilidade e à saída; as estruturas de custos; o grande e integração vertical e o grau de globalização.” (KOTLER, 2000, p.242)

“Entre as principais barreiras à entrada estão a necessidade de muito capital; economias de escala; exigências de patentes e licenciamento; escassez de locais, matérias-primas ou distribuidores, e exigências de patentes e licenciamento; escassez de locais, matérias-primas ou distribuidores, e exigências de reputação. Até mesmo depois que uma empresa ingressa em um setor, ela pode enfrentar as barreiras à mobilidade, quando tentar penetrar em segmentos de mercado mais atraentes.” (KOTLER, 2000, p.243)

“As empresas freqüentemente se deparam com barreiras à saída, como obrigações legais ou morais perante os clientes, credores e funcionários; restrições governamentais; baixo valor de patrimônio recuperável devido à super especialização ou obsolescência; falta de oportunidades alternativas; integração vertical elevada, e barreiras emocionais. Muitas empresas permanecem em um setor desde que possam cobrir seus custos variáveis e alguns de seus custos fixos (ou todos). Sua presença todavia reduz os lucros dos outros.” (KOTLER, 2000, p.243)

“Mesmo que algumas empresas não desejem sair do setor, elas podem diminuir seu porte. As empresas podem tentar diminuir as barreiras à redução para auxiliar concorrentes em dificuldades a se tornar menores sem atribulações.” (KOTLER, 2000, p.243)

“A integração vertical freqüentemente reduz os custos, e a empresa ganha uma posição mais ampla do fluxo de valor agregado. Além disso, as empresas verticalmente integradas manipulam os preços e os custos em diferentes pontos da cadeia de valor, a fim de lucrar onde os impostos são menores. A integração vertical pode criar algumas desvantagens, como custos elevados em certos pontos da cadeia de valor e uma certa perda de flexibilidade.” (KOTLER, 2000, p.243)

“As empresas dos setores globais precisam competir de maneira global, se quiserem alcançar economias de escala e se manterem atualizadas em relação aos avanços mais recentes da tecnologia.” (KOTLER, 2000, p.243)

“O que os intermediários tradicionais podem fazer para enfrentar a concorrência dos sites? [...] Embora a Internet tenha criado uma multidão de concorrentes novos para os intermediários tradicionais, ela também abriu uma grande oportunidade para eles. Ao inundar os clientes com mais informações, a Internet deixa para os intermediários tradicionais a tarefa de direcionar os clientes no labirinto.” (KOTLER, 2000, p.245)

NOTA MINHA: Com a colocação exposta de Kotler (2000) fica evidente que todas as profissões, campos científicos devem acompanhar tendências e criar o seu espaço evoluindo, construindo, se adaptando, em suma, se achar por completo. Uma mudança gera um holístico campo de adaptações, isso é a conclusão básica na evolução no mercado em suas tendências. Agora mais do que nunca, estar a tendo as mobilidades dos setores onde fazem parte das atividades produtivas é uma questão de sobrevivência, isso agora, mais do que nunca em tempo recorde inimagináveis.

“Uma empresa precisa monitorar continuamente as estratégias de seus concorrentes. Concorrentes engenhosos revêem suas estratégias constantemente.” (KOTLER, 2000, p.245)

“Uma vez que a empresa tenha identificado seus concorrentes principais e suas estratégias, ela deve se perguntar: “O que cada concorrente está buscando no mercado?”, “O que impulsiona o comportamento de cada concorrente?” Uma hipótese inicial é a de que os concorrentes se esforçam para maximizar os lucros. Contudo, as empresas diferem quanto ao peso que atribuem aos lucros de curto prazo versus aos de longo prazo.” (KOTLER, 2000, p.246)

“Muitos fatores moldam os objetivos de um concorrente, incluindo porte, histórico, administração atual e situação financeira. Se o concorrente for uma divisão de uma grande empresa, é importante saber se a matriz o está dirigindo para o crescimento ou apenas o explorando.” (KOTLER, 2000, p.246)

“Ao procurar as fraquezas, devemos identificar quaisquer suposições que não sejam mais válidas e que ainda sejam seguidas pelos concorrentes. Algumas empresas acreditam oferecer a melhor qualidade em determinado setor, quando na verdade não o fazem. Muitas empresas apóiam-se equivocadamente no senso comum, que

prega: “Os clientes preferem empresas com linhas de produtos completos”, “a equipe de vendas é a única ferramenta de marketing importante” e “os clientes dão mais valor ao atendimento que ao preço”. Se a atuação do concorrente for baseada em suposições falsas como estas, podemos tirar proveito da situação.” (KOTLER, 2000, p.248)

## Benchmarking

“Benchmarking é a arte de aprender com as empresas que apresentam um desempenho superior em algumas tarefas. Pode haver até dez vezes mais diferenças em termos de qualidade, rapidez e custos entre uma empresa de classe mundial e uma empresa média.” (KOTLER, 2000, p.249) in (Robert C. Camp. Benchmarking: the search for industry-best practices that lead to superior performance.)

“Algumas empresas realizam benchmarking tendo como referência apenas as melhores empresas de seu setor. [...] Outras usam o benchmarking para copiar as melhores práticas do mundo e buscam o melhor do gênero.” (KOTLER, 2000, p.249) in (Robert C. Camp. Benchmarking: the search for industry-best practices that lead to superior performance.)

“O benchmarking deve ser realizado em sete etapas: (1) a determinação das funções às quais aplicar o benchmarking ; (2) a identificação das variações chave de desempenho a serem avaliados; (3) a identificação das melhores empresas nos quesitos avaliados; (4) a avaliação do desempenho das melhores empresas nos quesitos avaliados; (5) a avaliação do desempenho da empresa; (6) a especificação de programas e ações para acabar com as defasagens; e (7) a implementação e o monitoramento dos resultados. Além dessas sete etapas, é proveitoso ter o benchmarking sempre em mente – procurando descobrir as melhores práticas de empresas que podem até mesmo não estar na disputa.” (KOTLER, 2000, p.249) in (Robert C. Camp. Benchmarking: the search for industry-best practices that lead to superior performance.)

“Para manter os custos sob controle, a empresa deve se concentrar em realizar benchmarking daquelas atividades fundamentais, que afetam profundamente a satisfação do cliente e os custos, e das empresas que notoriamente possuem um desempenho superior.” (KOTLER, 2000, p.249) in (Robert C. Camp. Benchmarking: the search for industry-best practices that lead to superior performance.)

NOTA MINHA: Kotler (2000), trás definições clássicas sobre tipos de concorrência, a cada um, ele coloca citações de casos referenciais a serem estudadas como exemplos, é bem verdade que diante destas características culminara atenção de que forma devemos contra atacar. As citações destes estudos não exige a obrigação de tomar em consideração a referência original do autor no aprofundamento dos casos por ele citados, uma vez que sejam inúmeros. Este trabalho busca qualificar as idéias centrais destes estudos tão somente.

<b>“Separação da concorrência com pesquisa de marketing de guerrilha [...]”</b>	
1.	Observe as pequenas empresas em seu setor e nos setores afins. As verdadeiras novidades vêm justamente das empresas pequenas e modestas.
2.	Acompanhe as solicitações de patentes. Nem todas as solicitações levam a produtos. Mesmo assim, os registros de patentes indicam a direção de uma empresa. As informações sobre solicitações de patentes podem ser encontradas em diversos bancos de dados on-line ou em CD-ROM.
3.	Acompanhe as mudanças de empregos e outras atividades de especialistas do setor. Busque respostas a perguntas do tipo: ‘Quem os concorrentes contrataram?’, ‘Os novos contratados têm escrito artigos ou apresentado palestras?’, ‘Qual é o valor da experiência deles para o concorrente?’, ‘Se a empresa conquistar essa experiência, a posição competitiva de sua organização será afetada?’
4.	Esteja a par dos acordos de licenciamento. Isso fornece informações úteis sobre onde, como e quando uma empresa pode comercializar um novo produto.
5.	Monitore a formação de contratos e alianças comerciais
6.	Descubra novas práticas de negócios que estejam economizando o dinheiro de seus concorrentes.
7.	Acompanhe as variações de preço. Por exemplo, quando os artigos de luxo se tornam acessíveis para o mercado de massa. Eles suplantam alguns dos mais aros equipamentos.
8.	Esteja atento para mudanças sociais e mudanças nos gastos e preferências dos consumidores que passam alterar o ambiente do setor. Os clientes são inconstantes.

(KOTLER, 2000, p.251) in (Ruth Winett, “Guerrilla marketing research outsmarts the competition”, Marketing News, 2 jan. 1995, p.33.)

## **Sistema de Inteligência Competitiva**

“Em pequenas empresas que não dispõem de recursos para implementar um departamento de inteligência competitiva, alguns executivos devem ser selecionados para vigiar determinados concorrentes. Um gerente que trabalhou para um concorrente o acompanharia e atuaria como perito da casa em relação ao concorrente em questão. Qualquer gerente que precisasse saber algo sobre um determinado concorrente contrataria seu respectivo especialista interno.” (KOTLER, 2000, p.250)

“A Internet está criando um novo e enorme arsenal de recursos para aqueles que são hábeis em coletar informações sobre os movimentos dos concorrentes. Atualmente, as empresas colocam toneladas de informações em seus sites, fornecendo detalhes para atrair clientes, parceiros, fornecedores e franqueados – e essas mesmas informações estão ao alcance dos concorrentes em um clicar de mouse.” (KOTLER, 2000, p.250)

“Os gerentes podem ainda contatar o departamento responsável pela inteligência de mercado quando precisarem de ajuda para interpretar um movimento repentino dos concorrentes, precisarem saber sobre as forças e fraquezas do concorrente e quiserem debater uma provável reação do concorrente a uma ação pretendida pela empresa.” (KOTLER, 2000, p.251)

“Fortes versus fracos. A maioria das empresas direciona seus ataques aos concorrentes fracos, pois isso exige menos recursos por participação de mercado conquistada. No entanto, ao atacar os concorrentes fracos, a empresa conquista pouco em termos de aprimoramento de suas capacidades. A empresa também deve competir com correntes fortes, para acompanhar os melhores. Até os concorrentes fortes possuem fraquezas – e a empresa pode provar ser um oponente de peso.” (KOTLER, 2000, p.252)

“Os concorrentes bons atuam segundo as regras do setor: eles fazem suposições realistas sobre o potencial de crescimento do setor; estabelecem preços que têm uma relação razoável com os custos; favorecem um setor saudável; limitam-se a uma parcela ou a um segmento do setor; motivam outros a reduzir custos ou a aumentar a diferenciação, e aceitam o nível geral de sua participação e de seus lucros. Concorrentes maus tentam comprar participação, em vez de conquistá-la; arriscam-se muito; investem em capacidade excessiva, e tumultuam o equilíbrio do setor.” (KOTLER, 2000, p.252)

## **Elaboração de estratégias competitivas**

“Podemos fazer mais descobertas quando classificamos as empresas pelo papel que elas desempenham no mercado-alvo: líder, desafiante, seguidora ou ocupante de nicho de mercado.” (KOTLER, 2000, p.252)

## **Estratégias de líder de mercado**

“Continuar sendo a ‘ número um ’ requer uma tomada de ação com três frentes. Primeiramente, a empresa deve encontrar maneiras de expandir a demanda de mercado total. Sem segundo lugar, a empresa deve proteger sua participação de mercado por meio de ações defensivas e ofensivas. E em terceiro lugar a, a empresa pode tentar aumentar ainda mais sua participação de mercado, mesmo que o mercado continue estável.” (KOTLER, 2000, p.253)

“Toda categoria de produtos tem potencial para traír compradores que não saibam de sua existência ou que o estejam rejeitando devido a preço ou a ausência de certos atributos. Uma empresa pode buscar novos usuários entre três grupos: aqueles que podem vir a usar o produto mas não o fazem (estratégia de penetração de mercado), aqueles que nunca usaram o produto (estratégia de novo segmento de mercado) e aqueles que moram em outros locais (estratégia de expansão geográfica).” (KOTLER, 2000, p.253)

“As empresas há muito vêm utilizando estratégias para fazer com que as pessoas substituam os produtos. Essa idéia, chamada de ‘obsolescência planejada’, estimula a repetição de vendas com a fabricação de produtos que quebram ou se desgastam mais rapidamente. Por que será que ainda não foi inventada a lâmpada que nunca queima ou a bateria que nunca descarrega? Atualmente, os fabricantes têm levado esse conceito ainda mais longe, fabricando produtos que ‘informam aos consumidores quando estão quebrando ou gastos.’ (KOTLER, 2000, p.254)

“A líder leva o setor a desenvolver novos produtos e serviços ao consumidor, a eficácia na distribuição e a redução de custos isso faz com que ela conserve sua vitalidade competitiva e seu valor para o cliente. A líder

aplica o princípio militar da ofensiva: o comandante toma a iniciativa, determina o ritmo e explora as fraquezas do inimigo. A melhor defesa é o ataque.” (KOTLER, 2000, p.255)

“Até mesmo quando ao líder de mercado não lança ofensivas, ela não deve deixar nenhum flanco importante exposto. Ela deve manter os custos baixos e os preços devem estar de acordo com os valores que os clientes encontram para a marca.” (KOTLER, 2000, p.255)

“Evidentemente, a líder de mercado deve considerar cuidadosamente os territórios que merecem ser defendidos, até mesmo com prejuízo, e os que podem ser deixados de lado. O objetivo da estratégia defensiva é reduzir a probabilidade de ataque, desviar os ataques para áreas menos ameaçadas e diminuir sua intensidade. Qualquer ataque pode comprometer os lucros. Mas a rapidez na reação pode ter uma enorme importância nos resultados dos lucros. Atualmente, os pesquisadores de mercado estão explorando as formas mais apropriadas de reação aos preços e aos ataques.” (KOTLER, 2000, p.256)

“A líder de Mercado deve também erguer postos para proteger uma frente vulnerável ou que sirva como base de invasão para um contra-ataque.” (KOTLER, 2000, p.256)

“A maioria das empresas líderes de Mercado, quando atacadas, reage com um contra-ataque. A líder não pode ficar passiva diante de um corte de preços do concorrente, uma promoção-relâmpago, uma melhoria da qualidade ou uma invasão do território de vendas. Em uma contra-ofensiva, a empresa pode defrontar-se com o atacante, atacar seu flanco ou atacá-lo por todos os lados com todo o seu arsenal.” (KOTLER, 2000, p.257)

“Uma outra forma comum de contra-ofensiva é o uso de meios econômicos ou políticos para deter o atacante. A líder pode tentar esmagar o concorrente subsidiando preços menores para o produto vulnerável com a receita dos produtos mais lucrativos. Ou pode anunciar, prematuramente, que uma versão atualizada de certo produto está disponível, fazendo com que os consumidores não comprem o produto do concorrente. Ela pode ainda fazer lobby com os deputados para a tomada de uma medida política que iniba ou enfraqueça o concorrente.” (KOTLER, 2000, p.257)

“o princípio do objetivo (perseguir um objetivo claramente definido, decisivo e alcançável) e o princípio de massa (concentrar seus esforços em uma fraqueza do inimigo).” (KOTLER, 2000, p.257)

“As grandes empresas às vezes reconhecem que não podem mais defender todo seu território. O melhor a fazer nesse caso é a retração planejada (também chamada retirada estratégica). A retração planejada significa desistir de territórios vulneráveis e realocar recursos em territórios mais fortes. É uma jogada para consolidar a força competitiva no mercado e concentrar-se em posições essenciais.” (KOTLER, 2000, p.258)

“[...] Contudo, conquistar um aumento de participação no mercado servido não melhorará a lucratividade automaticamente. O sucesso subsequente ao crescimento da participação de mercado depende muito da estratégia da empresa.” (KOTLER, 2000, p.259)

“O primeiro fator é a possibilidade de provocar uma iniciativa antitruste. Concorrentes despeitados provavelmente gritarão ‘monopólio’ se uma líder fizer incursões mais drásticas. Esse aumento no risco reduziria a atratividade de tentar aumentar demais a participação de mercado.” (KOTLER, 2000, p.259)

“[...] as empresas podem seguir uma estratégia de mix de marketing equivocada em seu esforço por uma participação de mercado mais expressiva e assim não conseguir aumentar os lucros. As empresas que obtêm maior participação de mercado por meio do corte de preços estão na verdade comprando uma participação maior, e não ganhando – e seus lucros podem ser menores.” (KOTLER, 2000, p.260)

“As empresas que aumentam suas despesas com marketing mais rapidamente do que a taxa de crescimento de mercado geralmente aumentam sua participação. O aumento nos gastos com as equipes de vendas são eficazes em ganhos de participação, tanto para o mercado empresarial quanto para o mercado consumidor. O aumento de gastos com propaganda gera ganhos de participação, principalmente para as empresas de bens de consumo. O aumento de gastos com promoção de vendas é eficaz na geração de ganhos de participação para todos os tipos de empresa.” (KOTLER, 2000, p.260)

### **Definição dos objetivos estratégicos e dos oponentes**

“Ela pode atacar a líder de mercado. Essa é uma estratégia de alto risco, mas eu traz recompensas potencialmente elevadas, fazendo bastante sentido quando o líder não está atendendo bem ao mercado.”

“Ela pode atacar empresas de porte semelhante ao seu que não estejam trabalhando bem ou que estejam com poucos recurso Essas empresas têm produtos ultrapassados, estão cobrando preços excessivos ou não estão satisfazendo os clientes de alguma outra forma.” (KOTLER, 2000, p.263)

“Ela pode atacar pequenas empresas locais e regionais. Muitas das principais empresas de cerveja chegaram ao seu porte atual devorando empresas menores ou ‘peixes pequenos’.” (KOTLER, 2000, p.263)

“Um ataque frontal modificado, como o corte de preço em relação ao preço do oponente, pode funcionar se a líder de mercado não reagir e se o concorrente convencer o mercado de que seu produto é igual ao da líder.” (KOTLER, 2000, p.264)

“O exército de um oponente é mais forte onde ele espera ser atacado; ele é mais vulnerável em seus flancos e na retaguarda. Suas fraquezas são portanto alvos naturais. O princípio mais importante da guerra é concentração de forças perante as fraquezas. O desafiante pode atacar o lado mais forte, a fim de impedir que as tropas do defensor avancem, mas desfere o ataque real nos flancos ou na retaguarda.” (KOTLER, 2000, p.264)

“A estratégia de ataque pelo flanco é um outro nome para a identificação de mudanças nos segmentos de mercado que criem lacunas a serem preenchidas. Ao preencher essas lacunas, a empresa pode transformá-las em segmentos fortes. A estratégia de flanco é consoante com a melhor tradição do marketing moderno, que afirma que o objetivo do marketing é descobrir necessidades e atendê-las. Ataques pelo flanco são bastante razoáveis e particularmente atraentes para um desafiante com menos recursos do que seu oponente. Os ataques pelo flanco são bem mais propensos ao sucesso do que os ataques frontais.” (KOTLER, 2000, p.264)

“A manobra de cerco é um esforço para lançar mão sobre uma porção generosa do território inimigo por meio de uma blitz. Ela implica o lançamento de uma grande ofensiva em diversas frentes. O cerco faz sentido quando desafiante controla recurso superiores e acredita que um cerco imediato enfraquecerá a vontade do oponente.” (KOTLER, 2000, p.2640)

“A guerrilha consiste em travar ataques pequenos e intermitentes para constranger e desmoralizar o oponente para então assegurar pontos de apoio permanentes. A guerrilheira desafiante usa tanto os meios de ataque convencionais quanto os não-convencionais, entre eles cortes de preço seletivos, intensas promoções-relâmpagos e ações judiciais ocasionais.” (KOTLER, 2000, p.265)

“Normalmente uma empresa menor pratica a guerrilha contra uma maior. A empresa menor desfere uma grande quantidade de pequenos ataques de preços e promoções a pontos do mercado oponente, escolhidos aleatoriamente, de maneira a enfraquecer gradualmente o poder de mercado do oponente. O dogma militar sustenta que ataques menores e sistemáticos tendem a geram mais impactos cumulativos, desorganização e confusão no inimigo do que alguns grandes ataques. A empresa guerrilheira opta por atacar mercados menores, isolados e com defesas frágeis, em vez de atacar mercados fortificados.” (KOTLER, 2000, p.265)

“O espólio da guerra	
A animosidade tem suas vantagens. Entre os benefícios para uma empresa agressiva que tem como alvo um concorrente igualmente obstinado	
1.	<b>Visibilidade:</b> rivais obstinados tendem a chamar a atenção. Há muita visibilidade e publicidade gratuita por todos os lados.
2.	<b>Um impulso inovador do tipo caso de vida ou morte:</b> a concorrência direta é um antídoto para o comodismo empresarial
3.	<b>Feedback permanente benchmarking obsessivo</b> significa que você saberá se deve ficar para trás ou avançar, e quando fazê-lo. Dessa maneira, as correções de curso serão mais rápidas e geralmente mais baratas.
4.	<b>Subsídio de desenvolvimento de mercado:</b> os custos para se expandir um mercado ou construir um negócio são divididos.
5.	<b>Incentivo de marca:</b> é mais fácil promover e diferenciar seu negócio quando há outro que você possa chamar de inferior.
6.	<b>Proteção de preço:</b> a não ser eu ocorram guerras de preço, as práticas de preços da concorrência podem auxiliar a estabelecer um padrão para o setor que proteja suas margens e apóie seus premiums.
7.	<b>Barreiras à entrada:</b> os novos concorrentes potenciais, no início, podem se acovardar ante uma boa

	luta entre dois rivais eu parecem estar dispostos a tudo
8.	Moral mais elevado: a rivalidade mantém os funcionários entusiasmados, de prontidão para a batalha, fiéis e orgulhosos.
9.	<b>Diversão:</b> você pode participar de uma disputa diariamente. Você está propenso a ganhar pela menos uma vez.”

(KOTLER, 2000, p.265) in (reedição de Anne Murphy, “enemies, a love story”, Inc., abr, 1995, p.78)

“Uma campanha de guerrilha pode sair cara, embora reconhecidamente menos cara do que ao ataque frontal, de cerco ou pelo flanco. A guerrilha é mais uma preparação para guerra do que o ataque frontal, de cerco ou pelo flanco. A guerrilha é mais uma preparação para a guerra do que a guerra em si. Em última análise, ela deve ser apoiada por um ataque mais poderoso, se a desafiante espera vencer o oponente.” (KOTLER, 2000, p.266)

<b>“Seleção de uma estratégia de ataque específica</b>	
A desafiante deve ir além das cinco estratégias mais amplas e desenvolver estratégias mais específicas	
<b>Desconto no preço</b>	A desafiante pode oferecer um produto similar a um preço mais baixo. Essa é a estratégia das lojas de descontos. Três condições são necessárias: a desafiante de vê convencer os compradores de que seu produto e serviço são similares aos da líder; os compradores devem ser sensíveis à variação de preço, e o líder de mercado deve se recusar a reduzir seu preço, a apesar do ataque do concorrente.
<b>Produtos mais baratos</b>	A desafiante pode oferecer um produto de qualidade média ou baixa a um preço muito menor. [...] as empresas que se estabelecem com essa estratégia podem ser atacadas por outras cujos preços são ainda menores.
<b>Bens de prestígio</b>	A desafiante pode lançar um produto de qualidade superior e cobrar um preço mais alto que a o da líder.
<b>Proliferação do produto</b>	A empresa desafiante pode atacar a líder de mercado lançando uma variedade mais ampla de produtos, de maneira a oferecer mais opções de escolha aos compradores.
<b>Inovação do produto</b>	A desafiante pode buscar inovação de produto.
<b>Melhores serviços</b>	A desafiante pode oferecer serviços novos ou melhores aos clientes.
<b>Inovação na distribuição</b>	A desafiante deve desenvolver um novo canal de distribuição.
<b>Redução dos custos de produção</b>	A desafiante deve chegar a custos de produção menores que os de seus concorrentes, por meio de aquisições mais eficientes, mão-de-obra mais barata e equipamentos de produção mais modernos.
<b>Promoção e propaganda intensivas</b>	Algumas desafiantes atacam a empresa líder aumentando os gastos em propaganda e promoções [...] No entanto, gastos substanciais com promoções não se revelam uma estratégia sensata, a não ser que o produto ou a mensagem publicitária da desafiante sejam superiores.

(KOTLER, 2000, p.266)

“Uma desafiante raramente melhorar sua participação de mercado confiando apenas em uma única estratégia. Seu sucesso depende da combinação de várias estratégias para melhorar sua posição ao longo do tempo.” (KOTLER, 2000, p.266)

### **Estratégia de seguidora de Mercado**

“Ao inovador cabe a tarefa de desenvolver o novo produto, passando pela distribuição, informação e educação de mercado. A recompensa por todos esse trabalho e risco normalmente é a liderança de mercado, Todavia, uma outra empresa pode adiantar-se e copiar ou melhorar o novo produto. Embora provavelmente não ultrapasse a líder, a seguidora poderá obter lucros altos, uma vez que não teve de arcar com todos os custos de inovação.” (KOTLER, 2000, p.267)

“Uma seguidora de Mercado deve saber como segurar seus clientes e conquistar novos clientes. Todas as seguidoras se esforçam para obter vantagens para seu mercado-alvo – localização, serviços, formas de pagamento. E, uma vez que a seguidora é com frequência o alvo principal das desafiantes, ela deve manter seus custos de fabricação baixos e a qualidade de seus produtos e serviços alta. Ela também deve penetrar em novos mercados quando possível. A seguidora tem de definir um caminho de crescimento que não atraia retaliação competitiva.” (KOTLER, 2000, p.267)

NOTA MINHA: O refrão muito conhecido diz: “Na vida nada se cria, tudo se copia”, é bem descrito pelo mercado atualmente, assim, Kotler (2000) nos trás atenção sobre esses clássicos no mercado, tais, como: “Falsificador” esses tipos do mercado informal, produto do mercado “negro”. “Clonagem” é uma proliferação tão bem conhecida. Ai vem a “Imitação”, este também existe e é suportado pela empresa Líder com certa cautela. “Adaptação” os mais clássicos já descrito pela história, os japoneses, eles não copiam, eles melhora os produtos, pega um deles e o aperfeiçoa, esse tipo de concorrente é o mais temido pelos países que detém um certo grau de tecnologia, ou as relações comerciais em joint-ventures, venham resultar.

“Uma alternativa para a seguidora em um grande mercado é ser líder em um mercado menor – ou em um nicho. As empresas menores normalmente evitam competir com as empresas maiores, visando mercados pequenos, de pouca ou nenhuma importância para as empresas maiores.” (KOTLER, 2000, p. 268)

“A razão principal é que a empresa de nicho de Mercado acaba conhecendo seus clientes–alvo tão bem que passa a atender a suas necessidades melhor do que as empresas que apenas ocasionalmente vendem para o nicho. Conseqüentemente, a empresa ocupante de nicho pode cobrar um preço substancial sobre os custos. Ela alcança uma margem elevada, enquanto as empresas que praticam marketing de massa conseguem um volume elevado.” (KOTLER, 2000, p.269)

“A atuação em nichos implica um grande risco, pois estes podem se esgotar completamente ou serem atacados. Assim, a empresa pode ficar com recursos altamente especializados que não tenham alternativas de uso que valham a pena.” (KOTLER, 2000, p.269)

<b>“A idéia-chave na atividade de nicho é a especialização. Os papéis especializados a seguir encontram-se abertos para as empresas ocupantes de nicho:</b>	
Especialistas em usuário final	A empresa se especializa em atender a um tipo de consumidor final. Por exemplo, um revendedor que agrega valor ao produto, personalizando hardware e software para segmentos específicos de consumidores, e cobra um preço elevado por isso.
Especialista de nível vertical	A empresa se especializa em algum nível da cadeia de valor produção-distribuição. Uma empresa de cobre pode se concentrar em produzir cobre em estado bruto, componentes de cobre ou produtos de cobre com acabamento.
Especialista em porte de cliente	A empresa se concentra em vender para clientes de pequenos, médio ou grande porte. Muitas empresas ocupantes de nicho se especializam em atender a clientes pequenos, que são negligenciados pelas grandes empresas.
Especialista em clientes específicos	A empresa restringe suas vendas a um ou a alguns clientes. Muitas empresas comercializam toda a sua produção para uma única empresa[...]
Especialista geográfico	A empresa vende somente em uma certa localidade, região ou área do mundo.
Especialista em um produto ou uma linha de produtos	A empresa comercializa ou produz somente um produto ou uma linha de produtos. Uma empresa pode produzir apenas lentes para microscópios. Um varejista pode comercializar apenas gravatas.
Especialista em atributos de produto	A empresa se especializa em produzir um certo tipo de produto ou atributo de produto.
Especialista em customização	A empresa customiza seus produtos para clientes pessoa física
Especialista em preço - qualidade	A empresa opera nos extremos de qualidade alta ou baixa do mercado.
Especialista em serviço	A empresa oferece um ou mais serviços que não sejam oferecidos por outras empresas. Um exemplo disso é um banco que aceita pedidos de empréstimos por telefone e entrega o dinheiro na casa do cliente.
Especialista em canal	A empresa é especialista em atender apenas a um canal de distribuição.

(KOTLER, 2000, p.269)

“Uma vez que os nichos podem enfraquecer, a empresa deve estar continuamente criando novos nichos. A empresa deve ‘se fixar em sua atuação de nicho’, mas não necessariamente no seu nicho. Por isso é preferível a atuação em múltiplos nichos à atuação em um único nicho. Ao fortalecer dois ou mais nichos, a empresa aumenta suas chances de sobrevivência.” (KOTLER, 2000, p.270)

NOTA MINHA: Há nas declarações de Kotler (2000) uma certa cautela por parte das empresas quando se concentra com extremos na concorrência e esquecendo o principal que é o cliente, esse lado negativo deve ser avaliado paralelamente ao contra-ataque com os concorrentes. O lado positivo, seria o exercício dos profissionais de Marketing buscarem constantemente avaliar o setor e aplicar o tratamento mais conveniente a situação se for o caso, nunca, ou jamais esquecendo o topo principal “o cliente”.

### **Estratégias de entrada de mercado das empresas emergentes**

“Que estratégia de marketing as empresas podem usar para penetrar em mercados controlados por empresas dominantes? [...] (1) preço e qualidade elevados; (2) linha de produtos mais restrita; (3) segmentos de mercado mais restrito; (4) canais de distribuição semelhantes; (5) atendimento superior, e (6) despesas mais baixas com profissionais de vendas, propaganda e promoções.” (KOTLER, 2000, p.271)

“[...] quatro estratégias que possuem um bom potencial de lucratividade [...]. 1 – Diferenciação: distanciar-se da marca dominante com um preço semelhante ou superior e gastos maciços em propaganda, a fim de estabelecer a nova marca como uma alternativa confiável. [...] 2 – Desafio: manter-se próximo à marca dominante com gastos pesados em propaganda e com preço semelhante ou superior, a fim de desafiar a marca dominante como padrão de categoria. [...] 3 – Nicho: afastar-se da marca dominante com preço elevado e destinar um orçamento reduzido para propaganda, a fim de explorar um nicho lucrativo. [...] 4 – Preço elevado: manter-se perto da marca dominante com poucos gastos em propaganda, mas com preço Premium, a fim de procurar um mercado superior ao da marca dominante.” (KOTLER, 2000, p.271)

“Uma empresa focada no cliente concentra-se mais no crescimento dos clientes ao formular sua estratégias: Situação: O mercado total está crescendo 4 por cento anualmente. O segmentos sensível à qualidade está crescendo anualmente. O segmento de clientes propensos aos negócios também está crescendo rapidamente, porém esses clientes não permanecem com o mesmo fornecedor por muito tempo. Um número cada vez maior de clientes mostra interesse em uma linha direta que funcione 24 horas – o que ninguém no setor oferece. Reações: Concentraremos mais esforços para atingir o padrão de qualidade do mercado e atendê-lo. Compraremos componentes melhores, aumentaremos a qualidade de controle e o tema de nossa propaganda passará a ser a qualidade. Evitaremos reduzir preços e negociar; o cliente que compra dessa maneira não nos interessa. Instalaremos uma linha direta que funcionem 24 horas, se isso for promissor.” (KOTLER, 2000, p.271)

“Evidentemente, a empresa focada no cliente está em uma posição melhor para identificar novas oportunidades e estabelecer estratégias que rendam lucros a longo prazo. Ao controlar as necessidades dos clientes ela pode decidir que grupos de clientes e necessidade emergentes devem ter prioridade de atendimento, levando em conta seus recursos e objetivos.” (KOTLER, 2000, p.272)

### **IDENTIFICAÇÃO DE SEGMENTOS DE MERCADO E SELEÇÃO DE MERCADO**

**“Participação de mercado não se compra descubra uma maneira de ganhá-la”** (KOTLER, 2000, p.277)

“Uma empresa não pode atender a todos os clientes em mercados amplos como os de computadores ou refrigerantes. São muitos os clientes, e eles se diversificam em suas exigências de compra. A empresa precisa identificar os segmentos de mercado que poderá atender com eficácia.” (KOTLER, 2000, p.278)

“Muitas empresas estão optando pelo marketing de mercado-alvo, em que as empresas vendedoras encontram os maiores segmentos de mercado, escolhem um ou mais desses segmentos e desenvolvem produtos e programas de marketing para cada um. Em vez de dispensar seus esforços de marketing (abordagem pulverizada), elas concentram sua atenção nos compradores que terão maior chance de atender bem (abordagem direcionada).” (KOTLER, 2000, p.278)

“O marketing de mercado-alvo exige que os profissionais de marketing sigam três passos básicos:



1. Identifiquem e tracem o perfil de grupos distintos de compradores que possam requerer produtos ou mix de marketing diferenciados (segmentação de mercado).
2. Seleccionem um ou mais segmentos de mercado (mercados-alvo).
3. Determinem e divulguem os principais benefícios que diferenciam os produtos no mercado (posicionamento de mercado).” (KOTLER, 2000, p.278)

“O argumento do marketing de massa é que ele cria um maior mercado potencial, o que gera custos mais baixos – que por sua vez levam a preços mais baixos ou a margens mais altas.” (KOTLER, 2000, p.278)

“A proliferação de meios de propaganda (mídia) e canais de distribuição está tornando difícil a prática do marketing de ‘tamanho único’. Alguns afirmam que o marketing de massa está com os dias contados. Não é surpresa que muitas empresas estejam se voltando para o micromarketing em um dos quatro níveis: segmento, nicho, local e individual.” (KOTLER, 2000, p.278)

### **Marketing de segmento**

“Um segmento de mercado consiste em um grande grupo que é identificado a partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compra similares.” (KOTLER, 2000, p.278)

“A segmentação é uma abordagem que fica entre o marketing de massa e o marketing individual. Supõe-se que os compradores de determinado segmento tenham preferências e necessidades muito similares. Porém, sempre existirão diferenças entre dois compradores.” (KOTLER, 2000, p.278)

“comparado ao marketing de massa, o marketing de segmento oferece vários benefícios a mais. A empresa pode criar um produto ou serviço mais adequado e oferecê-lo a um preço apropriado ao público-alvo. A escolha de canais de distribuição e de comunicação torna-se mais fácil. A empresa também enfrenta menos concorrentes em um segmento específico.” (KOTLER, 2000, p.279)

### **Marketing de nicho**

“Um nicho é um grupo definido mais estritamente, um mercado pequeno cujas necessidades não estão sendo totalmente satisfeitas. Em geral, os profissionais de marketing identificam nichos subdividindo um segmento ou definindo um grupo que procura por um mix de benefícios distinto.” (KOTLER, 2000, p.279)

“Um nicho atraente tem as seguintes características: os clientes têm um conjunto de necessidades distintas; os clientes concordam em pagar um preço mais alto à empresa que melhor suprir essas necessidades; o nicho não costuma atrair outros concorrentes, e o nicho gera receitas por meio da especialização e tem potencial para crescer e gerar lucros maiores.” (KOTLER, 2000, p.279)

### **Marketing local**

“O marketing direcionado está levando a programas de marketing idealizados de acordo com os desejos e as necessidades de grupos de clientes locais (áreas comerciais, bairros e até mesmo lojas).” (KOTLER, 2000, p.280)

“[...] fatores locais fazem com o departamento de marketing das empresas veja a propaganda em nível nacional como perda de tempo, porque não atende às exigências locais. Os que são contra o marketing local argumentam que ele aumenta os custos de fabricação e de marketing, ao reduzir as economias de escala, que os problemas de logística aumentam quando as empresas tentam ir ao encontro de exigências locais variadas e que a imagem geral de uma marca pode ser diluída se o produto e a mensagem diferirem em diferentes localidades.” (KOTLER, 2000, p.280)

NOTA MINHA: Apesar dos problemas citados por Kotler (2000), devemos assegurar a lucratividade das particularidades do comportamento do consumidor local. A origem cultural de consumo, as preferências e necessidades, os costumes e hábitos freqüentes, fazem parte de várias características que devem e podem ser exploradas. Agindo desta forma, as filiais celebram a convivência, tornando-se familiar a identidade e aceitação de um dado núcleo consumidor, esses privilégios oferecidos não precisam passar pelos custos otimizados e esclarecidos como pontos negativos. A criatividade, e a familiaridade dos gerentes, sejam o suficiente para conquistar os clientes locais.

## **Marketing individual**

“O último nível de segmentação nos leva ao ‘segmento de um’ e ao ‘marketing customizado’. Durante séculos, os clientes foram atendidos individualmente. [...] Customização em massa é a capacidade de preparar produtos e comunicação projetada para atender às necessidades individuais de casa clientes, sem perder as vantagens intrínsecas do marketing de massa.” (KOTLER, 2000, p.281)

“Hoje em dia, os clientes estão tomando mais iniciativas para determinar o que e como comprar. Eles navegam pela Internet, procuram informações e avaliação dos produtos ou serviços oferecidos, conversam com fornecedores e usuários e decidem quanto à melhor oferta.” (KOTLER, 2000, p.282)

“Os profissionais de marketing continuarão a influenciar o processo, mas de outras maneiras. Eles precisarão instalar números de telefone gratuitos e endereços de e-mail, para que os compradores possam entrar em contato para tirar dúvidas, dar sugestões e fazer reclamações. Eles deverão também envolver mais os clientes no processo de especificação do produto e manter uma home page na Internet para fornecer todas as informações sobre produtos, garantia e localidades da empresa.” (KOTLER, 2000, p.282)

## **Padrões de segmentação de mercado**

“Preferências homogêneas: [...] O mercado não mostra nenhum segmento natural. Podemos prever que as marcas existentes sejam similares e tenham todas um nível médio de doçura e cremosidade.” (KOTLER, 2000, p.283)

“Preferências difusas: [...] A primeira marca a entrar no mercado se posiciona no centro para a maioria das pessoas. Uma marca central minimiza a soma da insatisfação total dos clientes. O segundo concorrente pode se colocar próximo da primeira marca, e brigar pela participação de mercado, ou pode se colocar em extremidade e atrair um grupo de clientes que não estão satisfeitos com a marca central. Se houver muitas marcas no mercado, elas se posicionarão por todo o espaço e mostrarão diferenças reais para atender as diferentes preferências dos consumidores.” (KOTLER, 2000, p.283)

“Preferências conglomeradas: [...] A primeira empresa nesse mercado tem três opções: ela pode se posicionar no centro e torcer para agradar a todos os grupos. Pode se posicionar no segmento maior do mercado (marketing concentrado). E pode desenvolver várias marcas, cada uma posicionada em um segmento diferente. Se a empresa desenvolver apenas uma marca, os concorrentes poderão entrar e introduzir marcas nos outros segmentos.” (KOTLER, 2000, p.284)

## **Procedimentos de segmentação de mercado**

“O pesquisador conduz entrevistas e grupos de foco para ter uma perspectiva das motivações, das atitudes e comportamentos dos consumidores. Depois, prepara um questionário e coleta dados sobre atributos e suas classificações de importância; percepção de marca; padrão de marca; padrão de utilização de produtos; atitudes em torno da categoria de produtos, e características demográficas, geográficas, psicográficas e de preferência de mídia dos pesquisados.” (KOTLER, 2000, p.284)

“O pesquisador aplica a análise de fatores aos dados, para remover as variáveis altamente correlacionadas, e depois aplica a análise por conglomerados, para determinar um número específico de segmentos com diferenciação.” (KOTLER, 2000, p.284)

“Cada conglomerado tem o seu perfil determinado em termos de atitudes, comportamento, características demográficas, psicográficas e modelos de mídia distintos. A cada segmento é dado um nome de acordo com sua característica dominante.” (KOTLER, 2000, p.284)

“Um modo de descobrir novos segmentos é investigar a hierarquia dos atributos que os clientes procuram antes de escolher uma marca. Esse procedimento é chamado de fracionamento de mercado. [...] As empresas devem monitorar as mudanças potenciais na hierarquia de atributos dos clientes e ajustar-se a essas novas prioridades.” (KOTLER, 2000, p.284)

“A hierarquia dos atributos pode revelar um novo segmento de clientes. Há aqueles que decidem pelo preço e aqueles que decidem pelo tipo de carro (esportivo, de passeio, camionetes). Podemos considerar que os que

decidem primeiro pelo tipo, depois pelo preço e por último pela marca constituem um segmento; os que decidem primeiro pela qualidade, depois pelo serviço e finalmente pela marca constituem outro segmento. Cada segmento pode ter características demográficas, psicograficas e preferências de mídia distintas.” (KOTLER, 2000, p.284)

### **Segmentação dos mercados consumidor e empresarial**

“Dois grupos gerais de variáveis são usados par segmentar mercados consumidores. Alguns pesquisadores tentam formar segmentos observando as características dos consumidores: geografias, demográficas e psicograficas. Depois, examinam se esses segmentos de clientes possuem diferentes necessidades ou respostas em respostas em relação ao produto. Por exemplo, eles examinam as diferentes atitudes de profissionais liberais, operários e outros grupos em relação a um benefício do carro, como por exemplo, ‘segurança’.” (KOTLER, 2000, p.285)

### **Segmentação geográfica**

“A segmentação geográfica requer a divisão do mercado em diferentes unidades geográficas, como nações, estados, regiões, condados, cidades ou bairros. A empresa pode atuar em uma, em alguma ou em todas as área geográficas, prestando atenção nas variações locais.” (KOTLER, 2000, p.285)

### **Segmentação demográfica**

“Na segmentação demográfica, o mercado é dividido em grupos de variáveis básicas, como idade, tamanho da família, ciclo de vida da família, sexo, rendimentos, ocupação, nível de instrução, religião, raça, geração, nacionalidade e classe social. As variáveis demográficas são as bases mais usadas para se distinguir grupos de clientes. Uma das razões para isso é que as necessidades, os desejos e os índices de utilização dos consumidores estão freqüentemente associados a variáveis demográficas. Outra razão é que elas são mais fáceis de serem medidas. Mesmo quando o mercado-alvo não é descrito em termos demográficos (como o tipo de personalidade), é necessário voltar para as características demográficas para que se possa estimar o tamanho do mercado-alvo e o meio de comunicação que deverá ser usado para atingi-lo de modo eficiente.” (KOTLER, 2000, p.285)

“A segmentação por sexo tem sido bastante aplicada a roupas, penteados, cosméticos e revistas.” (KOTLER, 2000, p.287)

NOTA MINHA: A renda segundo Kotler (2000) como parte do segmento deve ser avaliado pela procura do consumo, para não cair em armadilhas presumidas, como por exemplo, achar que tal produto seja consumido pela classe A ou B, ou C, quando já fora demonstrado através das estatísticas de saídas em produtos que não acontece como se imagina.

Já a segmentação por geração, como demonstrado por Kotler (2000), tem uma particularidade interessante, são as aspirações que ativa seu interesse, cada uma delas trás consigo determinantes históricos associados a sua forma de ver, sentir e aspirar seu consumo, segmentar as fases das gerações deve analisar todo esse contexto. Ao citar os eventos associados a estas gerações o autor fragmenta as suas atribuições consecutivas, desde os baby-boomers, os Coortes e as gerações X. Suas atitudes e preferências tem um certo olhar particular nesta individualidade de consumo.

A segmentação pela personalidades, onde Kotler (2000) descreve um trabalho de Tom Miller sobre “Global segments from ‘strivers’, seriam atribuído aos “Batalhadores”, considerando de que os homens seja em maior porcentagem – fica aqui o protesto feminino explícito por essa pesquisa, no entanto vamos lá – enfatizam as “metas materiais e profissionais do que os outros grupos”. Os “Dedicados” já trás atribuições a mulheres. Os “Altruístas” também para as mulheres. Os “Intimistas” diz ser aqueles que valoriza as relações familiares, seria mais o núcleo social primário, destes os europeus são os mais citados no mundo do que em outras partes. Os “Sociáveis”, são dados aos homens do que pelas mulheres, e se encontra em maior proporção na classe jovem e por último os “Criativos”, estes – já esperados e sem questionar – são em menores números pelo mundo, segundo a matéria apresentada pelo autor representa “10 por cento da população mundial”, cujo os interesses seriam associados ao “conhecimento, tecnologia e educação”, também de que fazem parte junto com os “Intimistas” um “equilíbrio maior com relação a sexo”.

“A pesquisa da Roper mostra que pessoas em diferentes segmentos geralmente realizam diferentes atividades, compram diferentes produtos e utilizam meios diferentes.” (KOTLER, 2000, p.289) in (Tom Miller, 1998)

“Conhecer cada segmento dominante em um país ajuda nos esforços de marketing e possibilita que os anunciantes elaborem sua mensagem para a parte da população com maior tendência a comprar.” (KOTLER, 2000, p.289) in (Tom Miller, 1998)

“A classe social exerce uma forte influência quanto à preferência por carros, roupas, mobília, atividades de lazer, hábitos de leitura e compras de varejo. Muitas empresas oferecem produtos e serviços para classe sociais específicas.” .” (KOTLER, 2000, p.288)

### **Segmentação psicograficas**

“Na segmentação psicografia, os compradores são divididos em diferentes grupos, com base em seu estilo de vida, sua personalidade e seus valores. Pessoas do mesmo grupo demográfico podem ter perfis psicograficas diferentes.” .” (KOTLER, 2000, p.288)

“As pessoas possuem mais estilos de vida do que sugerem as sete classes sociais. Os bens consumidos expressam o estilo de vida que elas possuem.” .” (KOTLER, 2000, p.288)

“os profissionais de marketing têm usado variáveis de personalidade para os mercados segmentados. Eles dotam seus produtos com personalidades de marca, que correspondem as personalidades dos consumidores.” .” (KOTLER, 2000, p.289)

“Alguns segmentos de mercado são baseados em valores centrais, crenças que determinam atitudes e comportamento de consumo. Valores centrais são mais profundos do que comportamentos e atitudes e determinam, em um nível básico, as escolhas e os desejos das pessoas no longo prazo. Os profissionais de marketing que se baseiam em valores para segmentar o mercado acreditam que , se apelarem para íntimo das pessoas, é possível influenciar seu comportamento de compra.” .” (KOTLER, 2000, p.289)

### **Segmentação comportamental**

“Na segmentação comportamental, os compradores são divididos em grupos com base em seus conhecimentos de um produto, em sua atitude com relação a ele, no uso dele ou na resposta a ele. Muitos profissionais de Marketing acreditam que as variáveis comportamentais – ocasiões, benefícios, status do usuário, índice de utilização, status de fidelidade, estágio de prontidão e atitudes em relação ao produto – são os melhores pontos de partida para se construir segmentos de mercado.” .” (KOTLER, 2000, p.289)

“Os compradores podem ser identificados de acordo com a ocasião em que sentem um a necessidade, adquirem um produto ou o utilizam. [...] A segmentação por ocasião pode ajudar as empresa a expandir o uso do seu produto.” .” (KOTLER, 2000, p.289)

“Os compradores podem ser classificados de acordo com os benefícios que procuram. Um estudo sobre as pessoas que viajam descobriu três segmentos de benefício: aqueles que viajam para estar com suas famílias, aqueles que viajam procurando aventuras ou com propósitos educacionais e aqueles que buscam ‘jogos’ e a ‘diversão’ em suas viagens.” .” (KOTLER, 2000, p.289)

“Os mercados podem ser segmentados em não-usuários, ex-usuários, usuários potenciais, usuários iniciantes e usuários regulares de um produto. [...] A posição de uma empresa no mercado também influencia seu foco. As líderes de participação de mercado enfocam os clientes potenciais, enquanto as empresas pequenas tentam de atrair os clientes das líderes de mercado.” (KOTLER, 2000, p.290)

“Status de fidelidade. Os consumidores têm graus de fidelidade variados em relação a marcas específicas, lojas e outras organizações. Os compradores podem er divididos em quatro grupos, de acordo com o status de fidelidade à marca:

- Fiéis convictos: consumidores que compram sempre a mesma marca.
- Fiéis divididos: consumidores que são fiéis a duas ou três marcas.
- Infiéis: consumidores que não são fiéis a nenhuma marca.”

“Uma empresa pode aprender bastante analisando os graus de fidelidade à marca. Por isso, ela deve estudar seus fiéis convictos, para identificar os pontos fortes dos seus produtos, e seus fiéis divididos, para identificar quais as marcas que são tão competitivas quanto a sua. Ela deve ainda observar os clientes que estão deixando a marca, para identificar seus pontos fracos de marketing e corrigi-los.” (KOTLER, 2000, p.291)

“Uma empresa pode aprender bastante analisando os graus de fidelidade à marca. Por isso, ela deve estudar seus fiéis convictos, para identificar os pontos fortes dos seus produtos, e seus fiéis divididos, para identificar quais as marcas que são tão competitivas quanto a sua. Ela deve ainda observar os clientes que estão deixando a marca, para identificar seus pontos fracos de marketing e corrigi-los.” (KOTLER, 2000, p.291)

“O que parece ser fidelidade à marca pode ser, na verdade, hábito, indiferença, preço baixo, alto custo de mudança ou indisponibilidade de outras marcas. Portanto, uma empresa deve interpretar com cuidado o que está por trás dos modelos de compra observados.” (KOTLER, 2000, p.291)

“Estágio de prontidão. Um mercado é formado por pessoas com diferentes níveis de interesse pela compra de um produto. Alguns desconhecem o produto, outros o conhecem ou estão informados a respeito, alguns estão interessados, alguns desejam o produto e outros pretendem comprá-lo. Os números relativos a cada um desses grupos fazem uma grande diferença na hora de planejar o programa de marketing.” (KOTLER, 2000, p.291)

### **Segmentação de multiatributos: análise geodemográfica**

“Os profissionais de marketing não falam mais do consumidor médio nem limitam suas análises a poucos segmentos de mercado. Eles combinam diversas variáveis para tentar identificar grupos-alvo pequenos e mais definidos. Assim, um banco não identifica apenas um grupo de abastados adultos aposentados, mas também identifica, dentro desse grupo, vários segmentos, dependendo dos rendimentos atuais, dos bens, da poupança e das preferências de risco.” (KOTLER, 2000, p.292)

“Um dos desenvolvimentos mais promissores na segmentação de vários atributos é a análise geodemográfica (*geoclustering*). Essa divisão rende descrições mais detalhadas dos consumidores e da área geográfica do que os estudos demográficos tradicionais.” (KOTLER, 2000, p.292)

“A importância da análise geodemográfica como ferramenta de segmentação está crescendo, uma vez que ela consegue captar a crescente diversidade da população. Com isso, o marketing por microssegmentos está se tornando acessível às pequenas organizações, à medida que os custos de bancos de dados diminuem, os microcomputadores proliferam, os programas se torna mais fáceis de usar, a integração dos dados aumenta e a Internet mantém-se em franco crescimento.” (KOTLER, 2000, p.293)

### **Bases para a segmentação do mercado empresarial**

“Os mercados empresariais podem ser segmentados usando algumas variáveis empregadas na segmentação do mercado consumidor, como as variáveis geográficas, os benefícios procurados e o índice de utilização. Os mercados empresariais podem ainda utilizar várias outras variáveis.” (KOTLER, 2000, p. 293)

“Os profissionais de marketing empresarial geralmente identificam os segmentos usando um processo de segmentação sequencial.” (KOTLER, 2000, p.295)

“Os compradores empresariais procuram diferentes grupos de benefícios baseados no estágio do seu processo de decisão de compra:

1. Clientes em perspectiva: clientes que ainda não compraram do fornecedor querem que ele entenda de seus negócios, que saiba dar boas explicações e que seja confiável.
2. Novatos: clientes que estão iniciando um relacionamento de compras querem manuais fáceis de entender, possibilidade de ligação gratuita e vendedores altamente treinados que entendam do assunto.
3. Sofisticados: clientes já estabelecidos querem rapidez de manutenção e reparo, produtos customizados e suporte técnico.” (KOTLER, 2000, p.295)

NOTA MINHA: Abaixo está relacionado quatro exemplos de mercado segmentado em commodities na linha de correias de aço, citado por Kotler (2000) segundo um “estudo de Rangan, Moriarty e Swartz”

“**Compradores programados:** clientes que não veem o produto como muito importante para as suas operações. É um item de compra rotineiro. Geralmente pagam o preço integral e recebem um serviço abaixo da média. Formam claramente o segmento mais rentável para o fornecedor.” (KOTLER, 2000, p.295)

“**Compradores por relacionamento:** Clientes que dão importância moderada ao produto e que têm conhecimento das ofertas dos concorrentes. Eles conseguem um pequeno desconto e uma quantidade modesta

de serviços e dão preferência ao fornecedor desde que seu preço não esteja muito fora do mercado. Formam o segundo grupo mais rentável.” (KOTLER, 2000, p.295)

**“Compradores por transação:** clientes que consideram o produto muito importante para as suas operações. São sensíveis ao preço e ao serviço. Recebem por volta de 10 por cento de desconto e um serviço acima da média. Eles estão conscientes das ofertas dos concorrentes e dispostos a fechar pelo menor preço, mesmo se tiverem de sacrificar o serviço.”

**“Caçadores de pechinchas:** clientes que consideram o produto muito importante e exigem os maiores descontos e os melhores serviços. Eles conhecem fornecedores alternativos, barganham muito e estão dispostos a mudar de fornecedor diante da menor insatisfação. As empresas precisam desses clientes para terem um bom volume de vendas, mas eles não são muito rentáveis.” (KOTLER, 2000, p.296)

### **Segmentação efetiva**

“Para serem úteis, os segmentos de mercado devem ser:

- Mensuráveis: o tamanho, o poder de compra e as características dos segmentos devem ser passíveis de mensuração.
- Substanciais: os segmentos devem ser grandes e rentáveis o suficientes para serem atendidos. Um segmento deve ter no maior grupo homogêneo possível e um programa de marketing bem desenvolvido. Não valeria a pena, por exemplo, um fabricante de automóveis desenvolver carros para pessoas com menos de 1,20 metros de altura.
- Acessíveis: os segmentos devem ser efetivamente possíveis de serem alcançados e servidos.
- Diferenciáveis: os segmentos são conceitualmente distintos e respondem de maneira diferente a cada elemento e programa de mix de marketing. Se mulheres casadas e separadas respondem de maneira similar à venda de perfumes, não constituem segmentos separados.”
- Acionáveis: programas efetivos podem ser desenvolvidos para atrair e atender segmentos.” (KOTLER, 2000, p.296)

### **Avaliação dos segmentos de mercado**

“Ao avaliar diferentes segmentos de mercado, a empresa deve examinar dois fatores: a atratividade global do segmento e os objetivos e recursos da empresa. Primeiramente, dela deve perguntar se o segmento potencial possui características que o tornam atrativo, como tamanho, crescimento, aproveitamento, economia de escala e baixo risco. Em segundo lugar, a empresa deve considerar que o investimento em um segmento deve estar de acordo com seus objetivos e recursos. Alguns segmentos atraentes podem ser rejeitados se não estiverem de acordo com os objetivos de longo prazo da empresa ou se ela não tiver uma ou mais competências necessárias para oferecer um produto de valor superior.” (KOTLER, 2000, p.296)

NOTA MINHA: Segundo Kotler (2000) é aconselhável não se prender a um único segmento, é fato de que modismos são fases de gerações e não se calcula o seu desaparecimento, logo a concentração neste tipo de mercado é muito arriscado.

### **Especialização seletiva**

“A empresa seleciona um número de segmentos que sejam atraentes e apropriados e apresenta razões objetivas para sua seleção. Não é indispensável haver sinergia entre eles, mas todos devem ser potencialmente rentáveis. Essa cobertura estratégica multissegmentada tem a vantagem de diversificar o risco da empresa.” (KOTLER, 2000, p.297)

NOTA MINHA: Especialização por produto, segundo Kotler (2000) pode dar acesso a inúmeros canais de distribuição de um determinado negócio, onde esteja associados a sua utilização ou benefício, como produtos para laboratórios e outros, ou ainda podem também investir em vários produtos sobre este determinado segmento, fornecendo adicionalmente o conjunto associado de materiais co-relacionados. Maquinas para Odontologias, Fisioterapia, Academia e outros.

### **Cobertura total de mercado**

“No marketing indiferenciado, a empresa ignora as diferenças dos mercados segmentos e vai atrás de todos o mercado com apenas uma oferta. Ele é mais focalizado em uma necessidade básica de compra do que nas

diferenças entre clientes. São desenvolvidos um produto e um programa de marketing que sejam adequados ao maior número de clientes possível. Além disso, são utilizadas a distribuição e a propaganda em massa. A empresa almeja dotar o produto com uma imagem superior na mente das pessoas. O marketing indiferenciado é “o equivalente à padronização e à produção em massa na fabricação. A linha de produtos limitada mantém reduzidos os custos de pesquisa e desenvolvimento, produção, estoque, transporte, pesquisa de marketing e de propaganda e gerenciamento do produto. A empresa pode transformar seus custos baixos em preços baixos, para ganhar o segmento do mercado sensível a preço.” (KOTLER, 2000, p.297)

“No marketing diferenciado, as empresas atuam em vários segmentos de mercado e utilizam diferentes programas para cada segmento.” (KOTLER, 2000, p.298)

“O marketing diferenciado normalmente gera maiores vendas do que o marketing indiferenciado. Porém, também aumenta os custos do negócio. Eis os custos que costumam crescer:

- Custos de modificação do produto: modificar um produto para adequá-lo a diferentes requisitos de segmentação de mercado geralmente envolve custos especiais de P&D, engenharia e de ferramentas.
- Custos de fabricação: é geralmente mais caro produzir dez unidades de dez produtos diferentes do que cem unidades de um único produto. Quanto maior o tempo de produção e menor o volume de vendas de um produto, mais caro ele se torna. Entretanto, se cada modelo tiver um volume de vendas grande o suficiente, os altos custos de montagem por unidade se diluirão.
- Custos de estoque: custo mais caro gerenciar estoques de vários produtos.
- Custos de promoção: a empresa deve atingir diferentes segmentos de mercado com diferentes programas de promoção. O resultado é um crescimento nos custos de planejamento, promoção.” (KOTLER, 2000, p.298)

“Visto que o marketing diferenciado leva a vendas mais altas e a custos mais elevados, não há uma regra geral quanto à lucratividade dessa estratégia. As empresas devem tomar cuidado para não segmentar demasiadamente o seu mercado. Se isso acontecer, podem ter de se voltar para a contra-segmentação para retornar uma base de clientes mais ampla.” (KOTLER, 2000, p.298)

### **Escolha ética dos mercados-alvo**

“Os mercados-alvo algumas vezes geram debates. As pessoas se preocupam quando as empresas tiram vantagens desleais de grupos vulneráveis (como crianças) ou desfavorecidos (como pessoas pobres) e promovem produtos potencialmente prejudiciais.” (KOTLER, 2000, p.298)

### **Inter-relacionamento dos segmentos e supersegmentos**

“Ao selecionar mais de um segmento para atender, a empresa deve prestar muita atenção aos inter-relacionamentos do segmento em termos de custo, desempenho e tecnologia. Uma empresa tem seus custos fixos (força de vendas, lojas) e pode adicionar produtos para que absorvam e repartam alguns custos.” (KOTLER, 2000, p.299)

“As empresas devem tentar atuar em supersegmentos, em vez de em segmentos isolados. Um supersegmento é um conjunto de segmentos com algumas similaridades que podem ser exploradas.” (KOTLER, 2000, p.299)

### **Planos de invasão de segmento a segmento**

“Uma empresa deve entrar em um segmento por vez, sem revelar seus planos de expansão. Os concorrentes não devem saber em qual(is) segmentos(s) a empresa pretende entrar.” (KOTLER, 2000, p.299)

“Os planos de invasão de uma empresa podem ser frustrados quando ela enfrenta mercados bloqueados. A empresa deve então encontrar um modo de penetrar no mercado. Entrar em um mercado bloqueado requer uma abordagem de megamarketing.” (KOTLER, 2000, p.300)

“Megamarketing é a estratégia coordenada de habilidades econômicas, psicológicas, políticas e de relações públicas que tem como finalidade ganhar a cooperação de um determinado número de participantes para poder entrar ou operar em um mercado.” (KOTLER, 2000, p.300)

## **Cooperação entre segmentos**

“O melhor modo de gerenciar segmentos é nomear gerentes de segmentos com autoridade e responsabilidade suficientes pra desenvolver um negócio segmentado. Ao mesmo tempo, os gerentes de segmentos não devem se concentrar tanto nos seus objetivos a ponto de se recusarem a cooperar com outros funcionários da empresa.” (KOTLER, 2000, p.301)

## **PARTE TRÊS**

### **DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIA DE MARKETING**

#### **Posicionamento da oferta ao mercado por meio do ciclo de vida do produto**

**“Não olhe para o ciclo de vida do produto: olhe para o ciclo de vida do mercado.”**  
(Kotler, 2000, pg.307)

NOTAS MINHAS POR: Marisa Viana Pereira

“As empresas estão constantemente tentando diferenciar sua oferta ao mercado da de seus concorrentes. Elas sonham com novos serviços e garantias e vantagens especiais para os usuários fiéis, além de com conforto e bons momentos para seus consumidores. Quando uma empresa obtém sucesso, os concorrentes copiam sua oferta ao mercado. Como consequência, a maior parte das vantagens competitivas dura pouco tempo. Assim, as empresas precisam repensar constantemente novas características e benefícios, para adicionem valor a fim de atrair a atenção e o interesse de consumidores exigentes que buscam um menor preço.” (KOTLER, 2000, p.308)

“As empresas normalmente reformulam suas estratégias de marketing várias vezes durante o ciclo de vida de um produto. As condições econômicas variam, os concorrentes lançam novos produtos e o produto passa por novos estágios de interesse e exigência dos compradores. Consequentemente, uma empresa deve planeja estratégias apropriadas de acordo com cada estágio do ciclo de vida do produto. A empresa espera estender a vida do produto e sua lucratividade, tendo sempre em mente que ele não durará para sempre” (KOTLER, 2000, p.308)

“[...] valores para os clientes [...] como um processo de três etapas:

1. Definição do modelo de valores para o cliente: antes de mais nada, a empresa relaciona todos os fatores de produtos e serviços que podem influenciar a percepção de valor do cliente.
2. Estabelecimento da hierarquia de valores para o cliente: a empresa aloca todos os fatores relacionados em um desses quatro grupos: básico, esperado, desejado e inesperado. [...]
  - Básico
  - Esperado
  - Desejado
  - Inesperado
3. Decisão sobre o pacote de valores para o cliente: a empresa combina itens tangíveis e intangíveis, experiências e resultados desenvolvidos para superar o desempenho dos concorrentes e conquistar a fidelidade e o encantamento dos clientes.” (KOTLER, 2000, p.308)

#### **Ferramenta de diferenciação**

“Setor de volume: é aquele no qual as empresas podem obter poucas mas grandes vantagens competitivas.[...] A lucratividade está relacionada ao poder da empresa e à sua participação de mercado.” (KOTLER, 2000, p.310)

“Setor estagnado: Há poucas vantagens competitivas, e as que existem são pequenas.[...] A lucratividade não está relacionada à participação de mercado da empresa.” (KOTLER, 2000, p.310)

“Setor fragmentado: aquele em que a empresa encontram muitas oportunidades para diferenciação, mas todas elas são pequenas em relação à vantagem competitiva.” (KOTLER, 2000, p. 310)

“A liberdade de manobra da empresa é afetada pela estrutura do setor e pela posição da empresa no setor. Para cada manobra em potencial, a empresa precisa estimar o retorno. As que prometem alto retorno definem a alavancagem estratégica da empresa. A empresa em um setor estagnado têm pouco capacidade de manobra e alavancagem estratégica, enquanto as em um setor especializado possuem alto grau de manobra e alavancagem estratégica.” (KOTLER, 2000, p.310)

#### **Diferenciação de produto**



Produto	Serviço	Pessoal	Canal	Imagem
Forma	Facilidade	Competência	Cobertura	Símbolos
Característica	Entrega	Cortesia	Especialidade	Mídia
Desempenho	Instalação	Credibilidade	Desempenho	Atmosfera
Conformidade	Treinamento do cliente	Confiabilidade		Eventos
Durabilidade	Orientação ao cliente	Capacidade de resposta		
Confiabilidade	Manutenção e reparo	Comunicação		
Facilidade de reparo	Serviço diversos			
Estilo				
Design				

(KOTLER, 2000, p.310)

“Muitos produtos podem ser diferenciados em termos de forma: tamanho, formato ou estrutura física. Considere as muitas formas possíveis que produtos como a aspirina, por exemplo, podem assumir. Apesar de aspirina ser essencialmente uma *commodity*, ela pode ser diferenciada por posologia, formato, invólucro, tempo de ação etc.” (KOTLER, 2000, p.310)

“Muitos produtos podem ser oferecido com características variáveis, que complementam sua função básica. Se o primeiro a introduzir características novas e valiosas é uma das maneiras mais eficazes de competir.” (KOTLER, 2000, p.311)

“A relação entre qualidade e lucratividade não significa que a empresa deve desenvolver o maior nível de desempenho possível. Há rendimentos decrescentes para níveis cada vez maiores de desempenho. O fabricante deve projetar um nível de desempenho apropriado para o mercado-alvo e para os níveis de desempenho dos concorrentes” (KOTLER, 2000, p.311)

“Uma empresa deve também gerenciar a qualidade de desempenho ao longo do tempo. Para isso, existem três estratégias. A primeira, em que o fabricante melhora o produto continuamente, freqüentemente leva a um maior retorno e uma maior participação de mercado. A segunda estratégia é manter a qualidade do produto em um determinado nível. Muitas empresas deixam a qualidade inalterada após a formulação inicial, a menos que surjam oportunidade ou falhas. A terceira estratégia é reduzir a qualidade do produto ao longo do tempo. Algumas empresas reduzem a qualidade para compensar custos crescentes; outras reduzem para aumentar os lucros, apesar de esse recurso freqüentemente prejudicar a lucratividade no longo prazo.” (KOTLER, 2000, p.312)

“Os compradores esperam que os produtos tenham uma alta qualidade de conformidade, ou seja, que todas as unidades produzidas sejam idênticas e atendam às especificações prometidas.” (KOTLER, 2000, p.312)

“A durabilidade, uma mensuração da vida operacional esperada do produto sob condições naturais ou excepcionais, é um atributo valioso para determinados produtos. Os compradores geralmente pagam mais por veículos e eletrodomésticos que possuam uma reputação de alta durabilidade. Entretanto, essa regra possui algumas restrições. O adicional no preço não deve ser excessivo. Além disso, o produto não deve estar sujeito à rápida obsolescência tecnológica, como no caso dos computadores pessoais e das câmeras de vídeo.” (KOTLER, 2000, p.312)

“Os compradores preferem produtos fáceis de serem consertados. A facilidade de reparo é uma mensuração da facilidade de consertar um produto que funcione mal ou deixe de funcionar.” (KOTLER, 2000, p.312)

“O estilo descreve como o computador vê e sente o produto. Os compradores geralmente estão dispostos a pagar mais caro por produtos que tenham um estilo atraente. [...] O estilo tem a vantagem de criar uma diferenciação que é difícil de ser copiada. No lado negativo, um estilo marcante não indica necessariamente desempenho superior.” (KOTLER, 2000, p.313)

“Devemos incluir a embalagem como uma arma de estilo, especialmente em alimentos, cosméticos, produtos de higiene e pequenos aparelhos de consumo. A embalagem é o primeiro contato do consumidor com o produto e é capaz de fazer com que ele decida comprar ou não.” (KOTLER, 2000, p.313)

“Em mercado com ritmos cada vez mais velozes, preço e tecnologia já não são suficientes. O design é o fator que oferecerá à empresa uma constante vantagem competitiva. O design é o conjunto de características que afetam a aparência e o funcionamento do produto em termos das exigências do cliente. Ele é particularmente importante ao se elaborar e comercializar equipamento duráveis, roupas, serviços de varejo e produtos ao consumidor.” (KOTLER, 2000, p.313)

“O designer tem de imaginar quando deve investir em forma, desenvolvimento de características, desempenho, conformidade, durabilidade, confiabilidade, facilidade de reparo e estilo.” (KOTLER, 2000, p.313)

“Para a empresa, um produto com um design é aquele agradável de se olhar e fácil de abrir, instalar, utilizar, consertar e descartar. O designer deve levar todos esses fatores em consideração.” (KOTLER, 2000, p.313)

“Algumas empresas confundem design com estilo; pensam que design é colocar um produto meio em uma embalagem com estilo. Ou acreditam que a confiabilidade é algo para se conseguir durante inspeções, em vez de ser projetada no processo de fabricação. Elas acham que designers são artistas que não prestam muita atenção aos custos ou que desenvolvem projetos demasiadamente radicais para serem aceitos pelo mercado.” (KOTLER, 2000, p.314)

### **Diferenciação de serviços**

“Quando o produto não pode ser facilmente diferenciado, a chave para o sucesso competitivo pode estar na adição de serviços valorizados e na melhoria da sua qualidade. Os grandes diferenciadores de serviços são facilidade de pedido, entrega, instalação, treinamento do cliente, orientação ao cliente e manutenção e reparo.”

“A facilidade de pedido é a facilidade que o cliente encontra para fazer um pedido à empresa. [...] Os consumidores agora também podem fazer suas compras sem ir ao supermercado.” (KOTLER, 2000, p.314)

“a entrega refere-se à qualidade com que o produto ou serviço é entregue ao cliente. Isso inclui velocidade, precisão e preocupação com o processo de entrega.” (KOTLER, 2000, p.315)

“A instalação refere-se ao trabalho feito para tornar um produto operacional no local planejado. Os compradores de equipamento pesados esperam bons serviços de instalação. A diferenciação nesse ponto da cadeia de consumo é particularmente importante para as empresas que comercializam produtos complexos. A facilidade de instalação é um ponto importante em vendas, especialmente quando o mercado-alvo é composto de principiantes em tecnologia que sabidamente não toleram mensagens na tela do tipo “Erro de disco 23”. (KOTLER, 2000, p.315)

NOTA MINHA: Segundo exemplificado por Kotler (2000), muitas empresas capacitam funcionários na utilização dos seus produtos, ofertando assim, um melhor aproveitamento da tecnologia e também com maior tempo de uso, além disto a orientação e manutenção vem fazer parte de todo um conjunto de confiabilidade com relação ao produto, preservando adicionalmente a garantia e valor.

“As empresas podem encontrar outras maneiras de diferenciar o atendimento que prestam aos seus clientes. Elas podem oferecer uma melhor garantia para o produto ou contratos de manutenção. Elas podem ainda estabelecer compensações.” (KOTLER, 2000, p.317)

### **RECURSOS HUMANOS**

“Os profissionais mais bem treinados exibem seis características – competência: possuem as habilidades e o conhecimento necessários; cortesia: são agradáveis, respeitosos e corteses; credibilidade: são dignos de crédito; confiabilidade: realizam o serviço de maneira consistente e cuidadosa; capacidade de resposta: respondem às exigências e aos problemas dos consumidores com rapidez, e comunicação: esforçam-se para compreender o cliente e se expressar com clareza.” (KOTLER, 2000, p.317)

“Em uma era em que os concorrentes podem derrubar produtos ou serviços em um instante, algumas empresas fazem o marketing do know-how singular de seus funcionários.” (KOTLER, 2000, p.317)

“As empresas podem extrair vantagens competitivas da maneira como projetam a cobertura, a especialidade e o desempenho de seus canais de distribuição.” (KOTLER, 2000, p.318)

### **Diferenciação de imagem**

“Os compradores reagem de maneira diferente às imagens de diferentes empresas e marcas. [...] Identidade e imagem são conceitos que precisam ser diferenciados. A identidade está relacionada com a maneira como uma empresa visa identificar e posicionar a si mesma ou a seus produtos. Imagem é maneira como o público vê a empresa ou seus produtos.” (KOTLER, 2000, p.318)

“Uma imagem efetiva precisa exercer três funções. Em primeiro lugar, ela precisa estabelecer a personalidade do produto e a proposta de valor. Em segundo, ela deve transmitir essa personalidade de maneira distinta, para que não seja confundida com a dos concorrentes. Em terceiro, ela tem de comunicar um poder emocional que vai além de uma simples imagem mental. Para que a imagem funcione, ela deve ser transmitida por todos os veículos de comunicação e contato de imagem disponíveis.” (KOTLER, 2000, p.318)

“A imagem escolhida deve ser trabalhada com anúncios e mídia que transmitam uma história, um clima, um chamamento – algo distinto. Ela deve aparecer em relatórios anuais, prospectos, catálogos e cartões de visita.” (KOTLER, 2000, p.319)

“O espaço físico ocupado pela empresa é uma outra poderosa fonte geradora de imagem.” (KOTLER, 2000, p.319)

“Uma empresa pode construir uma identidade por meio dos eventos que ela patrocina.” (KOTLER, 2000, p.319)

### **Desenvolvimento e comunicação de uma estratégia de posicionamento**

“Todos os produtos podem ser diferenciados até certo ponto. Mas nem todas as diferenças são significativas ou valem a pena. É necessário estabelecer uma diferença até o ponto em que ela satisfaça os seguintes critérios:

- Importância: a diferença oferece um benefício de alto valor a um número suficiente de compradores.
- Destaque: a diferença é oferecida de maneira destacada.

- Superioridade: a diferença é superior a outras maneiras de se obter benefícios.
- Exclusividade: a diferença não pode ser facilmente copiada pelos concorrentes.
- Acessibilidade: o comprador deve poder pagar pela diferença.
- Lucratividade: a empresa deve considerar a diferença lucrativa.” (KOTLER, 2000, p.320)

### **Quantas diferenças devemos promover?**

“Cada empresa deve decidir quantas diferenças (por exemplo, benefícios, características) deve promover junto a seus consumidores-alvos. Muitos profissionais de marketing defendem a promoção de apenas um benefício central.” (KOTLER, 2000, p 322)

“Os posicionamentos número um incluem ‘melhor qualidade’, ‘melhor atendimento’, ‘preço mais baixo’, ‘maior valor’, ‘maior segurança’, ‘maior rapidez’, ‘mais customizado’, ‘mais prático’ e ‘de tecnologia mais avançada’. Se uma empresa trabalhar com afinco em um desses posicionamentos e conseguir entregá-lo ao cliente, ela provavelmente será mais conhecida e mais lembrada por esse ponto forte.” (KOTLER, 2000, p322)

“Nem todos concordam que um posicionamento de benefício único é sempre o melhor. Um posicionamento de duplo benefício pode ser necessário quando duas ou mais empresas alegam serem as melhores no mesmo atributo.” (KOTLER, 2000, p.322)

“À medida que as empresas aumentam o números de afirmações sobre suas marcas, elas correm o risco de perderem o posicionamento e o crédito. Em geral, uma empresa deve evitar os quatro principais erros de posicionamento [...].(KOTLER, 2000, p.322)

NOTA MINHA: É digno de nota a colocação de Kotler (2000) a respeito da classificação que o cliente tem sobre o posicionamento da marca, de vagas e sem importância, a não centralização firme dela, ou a falta do reconhecimento da sua honestidade. Estas imagens referenciais a respeito devem ser investigada e enfrentada a tempo.

“Solucionar o problema do posicionamento permite à empresa do mix de mercado. Por exemplo, a ‘ posição de alto qualidade’ exige que a empresa fabrique produtos de alta qualidade, cobre um preço maior por eles, distribua-os por meio de revendedores de alta nível e divulgue-os em revistas de alta qualidade.” (KOTLER, 2000, p.323)

NOTA MINHA: O posicionamento considerado por Kotler (2000) deixa claro que se deva focar o modelo da identidade que desejamos passar sobre o mix, ou a prestação do serviço a sua presença e lembrança junto ao cliente. Criar essa identidade de posição tem vários critérios a serem mediados e vigiados em constância, assinalando o seu espaço junto ao mercado. É bom analisar os exemplos de várias empresas consideradas pelo autor.

“Em um primeiro momento, parece que a empresa deve ‘correr atrás ‘ de custo ou atendimento para melhorar seu apelo ao mercado. Entretanto, surgem outras considerações. A primeira é como os clientes-alvo se sentem com relação a melhorias em cada um desses atributos.” (KOTLER, 2000, p324)

“A qualidade é comunicada também por outros elementos de marketing, Um alto preço geralmente indica um produto de alta qualidade para os compradores. A imagem de qualidade do produto também é afetada pela embalagem, distribuição, propaganda e promoção. Eis alguns casos em que a imagem de qualidade de uma marca foi prejudicada: Uma conhecida marca de alimentos congelados perdeu prestígio por estar em oferta freqüentemente, a imagem de uma cerveja Premium foi atingida quando ela passou a ser vendida em latas, em vez de em garrafas, um aparelho de TV muito procurado perdeu sua imagem de qualidade quando grandes lojas de varejo começaram a vendê-lo.” (KOTLER, 2000, p.325)

“A reputação de um fabricante também contribui para a percepção da qualidade. Algumas empresas são muito direcionadas para a qualidade [...]. Empresas inteligentes comunicam sua qualidade aos compradores e garantem satisfação ou ‘seu dinheiro de volta’.” (KOTLER, 2000, p.325)

### **Estratégia de marketing para o ciclo de vida do produto**

Uma estratégia de posicionamento e diferenciação deve ser modificada, uma vez que o produto, o mercado e os concorrentes se modificam ao longo do tempo. Descreveremos a seguir o conceito de ciclo de vida do produto e as mudanças que normalmente são feitas, à medida que o produto vai passando cada estágio do ciclo de vida.” (KOTLER, 2000, p.326)

### **O conceito de ciclo de vida do produto**

Para dizer que o produto tem um ciclo de vida, temos que afirmar quatro pontos:

1. Os produtos têm uma vida limitada.
2. as vendas dos produtos atravessam estágios distintos, sendo que cada um apresenta desafios, oportunidades e problemas diferentes para o vendedor.
3. Os lucros sobem e descem em diferentes estágios do ciclo de vida do produto.
4. Os produtos requerem estratégias de marketing, financeiros, de produção, de compras e de recursos humanos diferentes a cada estágio de seu ciclo de vida.” (KOTLER, 2000, p.326)

“A maioria das curvas de ciclo de vida é retratada em forma de sino. Essa curva é geralmente dividida em quatro fases: introdução, crescimento, maturidade e declínio.

1. Introdução: um período de baixo crescimento em vendas, uma vez que o produto está sendo introduzido no mercado. Não há lucros nesse estágio, devido as pesadas despesas com a introdução do produto.
2. Crescimento: um período de rápida aceitação do mercado e melhoria substancial dos lucros.
3. Maturidade: um período de baixa no crescimento de vendas. Isso porque o produto já conquistou a aceitação da maioria dos compradores potenciais. Os lucros se estabilizam ou declinam, devido à competição acirrada.
4. Declínio: o período em que as vendas mostram uma queda vertiginosa e os lucros desaparecem.” (KOTLER, 2000, p. 326)

“O conceito de ciclo de vida do produto (CVP) pode ser utilizado para analisar a categoria de um produto (bebidas alcoólicas), a forma de um produto (bebidas destiladas), um produto (vodca) ou uma marca (Smirnoff)” (KOTLER, 2000, p. 326)

“As categorias de produtos possuem os ciclos de vida mais longos. Muitas categorias de produtos permanecem no estágio de maturidade indefinidamente e crescem apenas de acordo com a taxa de crescimento da população.” (KOTLER, 2000, p. 326)

“Modismo é moda que chega rapidamente, é adotada com grande entusiasmo, chega logo ao pico e declina muito rapidamente. Seu ciclo de aceitação é pequeno e ele tende a atrair um número limitado de adeptos, que estão em busca de emoção ou querem se destacar dos demais. Como regra, o modismo é um elemento de aspectos singular e imprevisível, como o piercing ou a tatuagem. O modismo não sobrevive, uma vez que normalmente não atende a uma forte necessidade.” (KOTLER, 2000, p.328)

#### **“Estratégias de marketing: estágio de introdução**

“Uma vez que colocar um produto no mercado e suprir os canais e revendedores requer tempo, o crescimento das vendas tende a ser menor nesse estágio.” (KOTLER, 2000, p.328)

“Os lucros são negativos ou baixos no estágio de introdução devido às baixas vendas e às despesas com distribuição e promoção. Muito dinheiro é necessário para atrair os distribuidores. Os gastos promocionais estão em seu mais alto índice em reação a vendas, devido à necessidade de (1) informar os consumidores potenciais, (2) induzir os consumidores a experimentar o produto e (3) assegurar distribuição em pontos de varejo.” (KOTLER, 2000, p.328)

“As empresas focalizam suas vendas nos compradores mais dispostos a comprar, normalmente grupos de renda. Os preços tendem a ser altos porque os custos são altos devido às taxas relativamente baixas de produção, aos problemas técnicos na produção e às altas margens exigidas para sustentar os altos gastos promocionais.” (KOTLER, 2000, p.329)

“Ao lançar um novo produto, a gerência de marketing pode estabelecer um nível alto ou baixo para cada variável de marketing ( preço, promoção, distribuição, qualidade de produto).” (KOTLER, 2000, p.329)

“ Considerando apenas preço e promoção, a gerência pode adotar uma das quatro estratégias a seguir:

1. Desnatamento (skimming) rápido: lançamento de novo produto a um preço alto e com muita promoção. Essa estratégia é indicada quando grande parte do mercado potencial não conhece o produto, aqueles que passam a conhecer o produto querem tê-lo e pagam o preço pedido e a empresa lida com concorrência potencial e quer construir preferência de marca.
2. Desnatamento lento: lançamento de novo produto a um preço alto e com pouca promoção. Essa estratégia é indicada quando o mercado é limitado em tamanho, grande parte do mercado conhece o produto, os compradores estão dispostos a pagar um preço alto e a concorrência potencial não é iminente.
3. Penetração rápida: lançamento do produto a um preço baixo e com pesados investimentos em promoção. Essa estratégia é indicada quando o mercado é grande e não conhece o produto, a maioria dos compradores é sensível a preço, há concorrência potencial acirrada e os custos de fabricação por unidade caem com a escala de produção da empresa e a experiência acumulada de fabricação.
4. Penetração lenta: lançamento do produto a um preço baixo e com pouca promoção. Essa estratégia é indicada quando o mercado é grande, conhece muito bem o produto, é sensível a preço e há alguma concorrência potencial.” (KOTLER, 2000, p. 329)

#### **A vantagem do pioneiro**

“Maior velocidade de inovação é essencial em uma época de redução dos ciclos de vida do produto. Concorrentes em muitos setores aprendem sobre novas tecnologias e oportunidades de negócios praticamente de maneira simultânea. As empresas que conseguem encontrar soluções práticas primeiro têm vantagens por serem ‘as que agiram primeiro’.” (KOTLER, 2000, p.329)

“Pesquisas revelam que os consumidores freqüentemente preferem marcas pioneiras. Os primeiros usuários favorecem a marca pioneira se a aprovarem. A marca pioneira também estabelece os atributos que a classe de produto deve ter. Ela normalmente visa o mercado médio, para captar mais usuários. Há também vantagens para o fabricante: economia de escala, liderança tecnológica, posse de ativos escassos e domínio de outras barreiras à entrada.” (KOTLER, 2000, p.329)

“A empresa pioneira deve visualizar os vários mercados de produto em que poderia inicialmente entrar e deve saber que não pode entrar em todos de uma vez só.” (KOTLER, 2000, p.330)

### **O ciclo competitivo**

“A empresa pioneira sabe que a concorrência acabará reduzindo os preços e a participação de mercado.” (KOTLER, 2000, p. 330)

“Inicialmente, a empresa pioneira é o único fornecedor, com 100 por cento da capacidade de produção e vendas. A penetração competitiva começa quando um novo concorrente desenvolve capacidade de produção e inicia suas vendas. A capacidade de produção e a participação de vendas do líder caem. À medida que mais concorrentes entram no mercado e oferecem um preço mais baixo, o valor relativo percebido da oferta do líder diminui, forçando uma redução no preço premium do líder.” (KOTLER, 2000, p.330)

“A capacidade tende a ser excessiva durante o crescimento rápido. Quando uma queda cíclica ocorre, o excesso de capacidade do setor leva as margens para níveis mais baixos. Novos concorrentes decidem não entrar e os concorrentes existentes tentam solidificar suas posições. Isso leva à estabilidade da participação.” (KOTLER, 2000, p.330)

“A estabilidade é seguida por concorrência de commodity. O produto começa a ser visto como uma commodity, os compradores já não pagam um preço Premium e os fornecedores ganham apenas uma taxa média de retorno. Nesse ponto se inicia a retirada. A empresa pioneira deve aumentar sua participação, à medida que outras empresas se retiram.” (KOTLER, 2000, p.330)

### **Estratégias de marketing: estágio de crescimento**

“O estágio de crescimento é marcado por uma rápida expansão nas vendas. Os adotantes imediatos gostam do produto e outros consumidores começam a comprá-lo. Novos concorrentes aparecem, atraídos pelas oportunidades. Eles introduzem novas características ao produto e expandem a distribuição.” (KOTLER, 2000, p.331)

“As empresas mantêm seus gastos com promoção no mesmo nível ou em um nível ligeiramente maior, para se manterem competitivas e continuarem a instruir o mercado. As vendas aumentam a uma velocidade muito maior do que os gastos com promoção, levando a uma redução bem vinda na relação promoção/vendas.” (KOTLER, 2000, p.331)

“[...] à medida que os custos de promoção são diluídos, em um volume maior e os custos unitários de fabricação caem mais rápido do que os preços, devido ao efeito da curva de aprendizagem do fabricante,. As empresas têm de estar atentas para mudanças de uma taxa de crescimento acelerada para uma taxa de desaceleração, para preparar novas estratégias.” (KOTLER, 2000, p.331)

“[...] a empresa utiliza várias estratégias para sustentar o acelerado crescimento de mercado pelo maior tempo possível:

- Melhora a qualidade do produto, acrescenta novas características a ele e melhora seu estilo.
- Acrescenta novos modelos e produtos (produtos de diferentes tamanhos, sabores etc. que protejam o produto principal).
- Entra em novos segmentos de mercado.
- Aumenta sua cobertura de distribuição e ingressa em novos canais de distribuição.
- Muda de campanhas de conscientização do produto para campanhas de preferência do produto.
- Reduz os preços para atrair os compradores sensíveis a preços.” (KOTLER, 2000, p.332)

“A empresa no estágio de crescimento deve decidir entre alta participação de mercado e lucros elevados. Gastando dinheiro em melhorias de produto, promoção e distribuição, ela pode conquistar uma posição dominante. Ela renuncia aos grandes lucros de hoje na esperança de alcançar mais lucros no próximo estágio.” (KOTLER, 2000, p.332)

### **Estratégias de marketing: estágio de maturidade**

“Em algum ponto, a taxa de crescimento das vendas cai e o produto entra em um estágio de relativa maturidade. Esse estágio normalmente dura mais do que os estágios anteriores e apresenta desafios formidáveis para a gerência de marketing. A maioria dos produtos está no estágio de maturidade do ciclo de vida, e a maioria dos gerentes de marketing tem de lidar com o problema de ‘e fazer marketing’ de produtos maduros.” (KOTLER, 2000, p. 332)

“O estágio de maturidade se divide em três fases: maturidade de crescimento, maturidade estabilizada e maturidade decadente. Na primeira fase, maturidades de crescimento, a taxa de crescimento de vendas começa a declinar. Não há novos canais de distribuição. Na segunda fase, maturidade estabilizada, as vendas são achatadas em bases per capita, devido à saturação do mercado. A maioria dos consumidores potenciais experimentou o produto, e as vendas futuras são fundamentadas no crescimento populacional e na substituição da demanda. Na terceira fase, a maturidade decadente, o nível absoluto de vendas começa a declinar e os clientes começam a mudar para outros produtos e substitutos.” (KOTLER, 2000, p.332)

“A redução nas vendas cria um excesso de capacidade no setor, o que leva a uma concorrência intensiva. Os concorrentes lutam para encontrar nichos. Eles aderem a redução de preço frequentes. Aumentam as promoções publicitárias, comerciais e ao consumidor. Aumentam os investimentos em P&D para

desenvolver melhorias e ampliar a linha. Entram em acordos para fornecer marcas próprias. Iniciar-se uma agitação e os concorrentes mais fracos se retiram. O setor acaba sendo formado por concorrentes bem entrincheirados, cujo impulso básico é ganhar ou manter a participação de mercado.” (KOTLER, 2000, p.332)

“A redução nas vendas cria um excesso de capacidade no setor, o que leva a uma concorrência intensiva. Os concorrentes lutam para encontrar nichos. Eles aderem a reduções de preço frequentes. Aumentam as promoções publicitárias, comerciais e ao consumidor. Aumentam os investimentos em P&D para desenvolver melhorias e ampliar a linha. Entram em acordos para fornecer marcas próprias, Inicia-se uma agitação e os concorrentes mais fracos se retiram. O setor acaba sendo formado por concorrentes bem entrincheirados, cujo impulso básico é ganhar ou manter a participação de mercado.” (KOTLER, 2000, p. 332)

“A questão que envolve uma empresa em um mercado maduro é se ela deve lutar para se tornar uma das três maiores e lucrar com alto volume de vendas e baixos custos ou deve buscar uma estratégia de nicho e lucrar com baixos volumes de vendas e altas margens de lucro.” (KOTLER, 2000, p.332)

“No estágio de maturidade, algumas empresas abandonam produtos mais fracos e se concentram em produtos mais lucrativos e em novos produtos. No entanto, com isso elas podem ignorar o grande potencial que muitos mercados maduros e produtos antigos possuem.” (KOTLER, 2000, p.332)

“Os gerentes também tentam estimular as vendas modificando as características dos produtos por meio de melhorias em qualidade, nas particularidades ou no estilo.” (KOTLER, 2000, p.333)

“A melhoria da qualidade visa aumentar o desempenho funcional do produto – durabilidade, confiabilidade, velocidade, sabor. Um fabricante pode frequentemente ultrapassar seus concorrentes lançando um produto ‘novo e melhor’.” (KOTLER, 2000, p.333)

“Novas características realçam a imagem da empresa como inovadora e conquistam a fidelidade de segmentos de mercado que valorizam essas características. Elas oferecem uma oportunidade de propaganda gratuita e geram entusiasmo na equipe de vendas e nos distribuidores. A grande desvantagem é que as melhorias são facilmente imitáveis; a menos que haja um ganho permanente por ser o primeiro, a melhoria de características pode não valer a pena no longo prazo.” (KOTLER, 2000, p.334)

“A estratégia de melhoria de estilo visa aumentar o apelo estético do produto. O lançamento periódico de novos modelos de automóveis está mais para competição de estilo do que para competição de qualidade ou de características.” (KOTLER, 2000, p.334)

### **Modificação do mix de marketing**

“Os gerentes de produto também devem tentar estimular as vendas modificando outros elementos de mix de marketing.” (KOTLER, 2000, p.334)

NOTA MINHA: Os elementos citados por Kotler (2000) seriam questões a serem analisadas. Onde estaria os “Preços”, como ficaria a “Distribuição”, onde a “Propaganda” entraria, faria “Promoção”, buscaria por “Vendas pessoais, poderia melhorar os “serviços”. Todos estes campos podem ser modificados, intensificados, investidos.

“Os profissionais de marketing frequentemente debatem sobre quais seriam as ferramentas mais eficazes no estágio maduro. Por exemplo, será que a empresa ganharia mais aumentando sua propaganda ou seu orçamento de promoção de vendas? Promoção de vendas tem mais impacto nesse estágio, pois os consumidores alcançaram um equilíbrio em seus hábitos de compras e preferências, e a persuasão psicológica (propaganda) não é tão eficaz quanto a persuasão financeira (acordos de promoção de vendas).” (KOTLER, 2000, p. 335)

“Alguns profissionais de marketing afirmam que as marcas deveriam ser gerenciadas como ativos de capital e apoiadas por propaganda. Gastos com propaganda deveriam ser tratados como investimento de capital, e não como despesa. Os gerentes de marca, entretanto, utilizam a promoção de vendas porque seus efeitos são mais rápidos e mais visíveis pelos superiores. Mas o excesso de promoção de vendas pode prejudicar a imagem da marca e o desempenho dos lucros no longo prazo.” (KOTLER, 2000, p.335)

“O grande problema das modificações no mix de marketing, principalmente reduções de preços e serviços adicionais, é que elas são facilmente imitáveis. A empresa pode não ganhar tanto quanto se esperava, e todas as empresas podem passar por uma dissolução de lucros, à medida que realizam seus ataques de marketing.” (KOTLER, 2000, p.335)

### **Estratégias de marketing: estágio de declínio**

“As vendas declinam por inúmeras razões, entre elas progressos tecnológicos, mudanças nos gostos do consumidor e grande concorrência nacional e estrangeira. Tudo isso leva à uma capacidade de excessiva, a cortes de preços elevados e à dissolução dos lucros.” (KOTLER, 2000, p.335)

“À medida que as vendas e os lucros caem, algumas empresas se retiram do mercado. Aquelas que ficam podem reduzir o número de produtos que oferecem. Elas podem optar por segmentos de mercado menores e canais comerciais mais fracos. Elas podem ainda cortar o orçamento destinado a promoções e reduzir seus preços.” (KOTLER, 2000, p.335)

NOTA MINHA: Kotler (2000) nos trás exemplo a serem utilizados para vencer “a síndrome do produto maduro”, um destes, ele utiliza o que o “Professor John A. Weber, de Notre Dame, que desenvolveu a

estrutura, análise de defasagem para orientar a procura por oportunidades de crescimento.” Apesar dele citar um exemplo para elucidar as questões, estas podem ser utilizadas com vários produtos na inserção junto ao mercado. Assim ele sugere que se faça: “1. Mudanças naturais no tamanho do potencial de mercado do setor. 2. Novos usuários ou novos segmentos de usuários. 3. Diferenciação de produtos inovadores. 4. Adicionar novas linhas de produtos. 5. Estimular os não-usuários. 6. Estimular os light-users: 7. Um aumento na quantidade utilizada em cada ocasião de uso. 8. Relação entre o produto existente e o preço. 9. Criação de novos elementos para a linha de produtos. 10. Expandir a distribuição. 11. Expandir a intensidade da distribuição. 12. Expandir a exposição de distribuição. 13. Penetrar nos substitutos. 14. Penetrar nos concorrentes diretos. 15. Defender a posição atual da empresa.” Todos estes campos podem ser levantados com relação ao produto.

“A lógica também tem seu lugar. A gerência acredita que as vendas do produto melhorarão quando a economia melhorar, quando a estratégia de marketing for revista ou quando o produto for aperfeiçoado. OU a gerência acredita que o produto fraco deve ser mantido, devido à contribuição que ele dá às vendas dos outros produtos da empresa. Ou que sua receita poderá cobrir os custos, independentemente de estar alcançando lucro.” (KOTLER, 2000, p.336)

“Ao lidar com produtos que estão envelhecendo, uma empresa tem pela frente uma série de tarefas a serem realizadas e decisões a serem tomadas. A primeira tarefa é estabelecer um sistema para identificar os produtos fracos.” (KOTLER, 2000, p. 336)

“[...] cinco estratégias disponíveis para as empresas;

1. Aumentar o investimento da empresa (para dominar o mercado ou fortalecer sua posição competitiva).
2. Manter o nível de investimento da empresa até que as incertezas sobre o setor sejam resolvidas.
3. Diminuir o nível de investimento da empresa seletivamente, abrindo mão de grupos de clientes não – lucrativos e fortalecendo os investimentos da empresa em nichos lucrativos.
4. Colher (‘espremer’) o investimento da empresa para recuperar o caixa de maneira rápida.
5. Desfazer-se do negócio rapidamente, dispondo de seus ativos da maneira mais vantajosa possível.” (KOTLER, 2000, p.336)

“A estratégia apropriada depende da atratividade do setor e da força competitiva da empresa no setor. Uma empresa que está em um setor que não é atraente mas que possui força competitiva deve considerar a possibilidade de ‘escolher’ seletivamente. Uma empresa que está em um setor atraente e tem força competitiva deve considerar a possibilidade de aumentar seus investimentos.” (KOTLER, 2000, p.336)

“Empresas que têm sucesso em rejuvenescer um produto maduro freqüentemente o fazem agregando valor ao produto original.” (KOTLER, 2000, p.337)”

“Quando uma empresa decide abrir mão de um produto, ela tem de tomar muitas decisões. Se o produto tem forte distribuição e goza de boa reputação comercial, seus proprietários provavelmente poderão vendê-lo para outra empresa.” (KOTLER, 2000, p.337)

#### **O conceito de ciclo de vida do produto: crítica**

“O conceito de ciclo de vida do produto (CVP) é mais bem utilizado para interpretar as dinâmicas do produto e do mercado. Como ferramenta de planejamento, o conceito de CVP auxilia os gerentes a caracterizar os principais desafios de marketing em cada estágio da vida de um produto e a desenvolver estratégias de marketing alternativas. Como ferramenta de controle, o conceito de CVP auxilia a empresa a medir o desempenho do produto em relação a produtos semelhantes lançados no passado. O conceito de CVP é menos utilizado como ferramenta de previsão, pois os históricos de vendas exibem padrões diversos e os estágios variam em duração.” (KOTLER, 2000, p.338)

<b>Resumo das características, dos objetivos de marketing e das estratégias do ciclo de vida do produto.</b>				
<b>Características</b>	<b>Introdução</b>	<b>crescimento</b>	<b>Maturidade</b>	<b>Declínio</b>
Vendas	Baixas	Rápido crescimento	Pico	Declínio
Custos por cliente	Alto	Médio	Baixo	Baixo
Lucros	Negativos	Crescentes	Elevados	Em declínio
Clientes	Inovadores	Adotantes imediatos	Maioria mediana	Retardatários
Concorrentes	Poucos	Número crescente	Número estável, começando a declinar	Em declínio
<b>Objetivos de Marketing</b>				
	Criar consciência de produto e experimentação	Maximizar a participação de mercado	Maximizar os lucros defendendo a participação de mercado	Reduzir gastos e tirar o máximo da marca
<b>Estratégias</b>				

Produto	Oferecer um produto básico	Oferecer ampliações de produto, atendimento, garantia	Diversificar marcas e modelos	Eliminar modelos fracos
Preço	Preço elevado	Preço de penetração	Preço equivalente ao da concorrência ou melhor	Reduzir preços
Distribuição	Seletiva	Intensiva	Mais intensiva	Ser seletivo: eliminar pontos-de-venda não-lucrativos
Propaganda	Construir Consciência de produto entre adotantes e distribuidores imediatos	Construir consciência e interesse no mercado de massa	Enfatizar as diferenças e os benefícios da marca	Reduzir ao nível necessário para reter clientes fiéis convictos
Promoção de vendas	Utilizar fortes promoções de vendas para incentivar a experimentação	Reduzir para tirar vantagem da grande demanda	Aumentar para encorajar a mudança de marca	Reduzir a um nível mínimo

(KOTLER, 2000, p.338)

### **Evolução do mercado**

“Devido ao fato de o CVP se concentrar no que está acontecendo a um produto ou uma marca em particular, em vez de no que está acontecendo no mercado como um todo, ele produz um quadro orientado para o produto, e não um orientado para o mercado. As empresas necessitam visualizar a evolução do mercado: como ele é afetado por necessidades, concorrentes, tecnologia, canais de novos acontecimentos.” (KOTLER, 2000, p.339)

### **Estágios da evolução do mercado**

“O problema do empreendedor é projetar um produto ótimo para esse mercado. Ele tem três opções:

1. O novo produto poder ser projetado para atingir as necessidades de um dos extremos do mercado (um estratégia de nicho único).
2. Dois ou mais produtos podem ser simultaneamente lançados para obter dois ou mais segmentos do mercado (um estratégia de nicho múltiplo).
3. O novo produto pode ser projetado para ao ‘meio’ do mercado (um estratégia de mercado de massa).” (KOTLER, 2000, p.340)

“Para as pequenas empresas, uma estratégia de nicho único é a mais indicada. Uma pequena empresa não tem recursos para capturar e segurar o mercado de massa. Uma grande empresa deve procurar as massas, projetando um produto que seja médio em tamanho e número de funções. Um produto no centro minimiza a soma das distâncias das preferências existentes para o produto real, diminuindo assim a insatisfação total.” (KOTLER, 2000, p.240)

“Se as vendas do novo produto forem boas, novas empresas entrarão no mercado, levando a um estágio de crescimento. Uma pergunta interessante é: “onde uma segunda empresa entrará no mercado, supondo que a primeira se estabeleceu no centro?” A segunda empresa tem três opções:

1. Pode posicionar sua marca em um dos extremos (estratégia de nicho único).
2. Pode posicionar sua marca próxima ao primeiro concorrente (estratégia de mercado de massa).
3. Pode lançar dois ou mais produtos em extremos diferentes e desocupados (estratégia de nicho múltiplo).” (KOTLER, 2000, p.340)

“Mas mesmo uma condição de mercado consolidada não dura para sempre. Outras empresas acabam copiando a marca de sucesso e o mercado se divide novamente. Mercados maduros oscilam entre a fragmentação e a consolidação. A fragmentação é trazida pela concorrência e a consolidação, pela inovação.” (KOTLER, 2000, p.341)

“[...] a demanda pelos produtos disponíveis começará a cair e o mercado entra em um estágio de declínio. Ou o nível de necessidade da sociedade declina ou uma nova tecnologia substitui a antiga.” (KOTLER, 2000, p.341)

“A concorrência produz continuamente novos atributos de produtos. Se um novo atributo obtém sucesso, muitos concorrentes logo o oferecerão. [...] As expectativas dos clientes são progressivas. Esse fato ressalta a importância estratégica de manter a liderança ao introduzir novos atributos. Todo novo atributo que tem



sucesso cria uma vantagem competitiva para a empresa, levando temporariamente a lucros e a participação de mercado acima da média. A líder de mercado deve aprender a transformar em rotina o processo de inovação.” (KOTLER, 2000, p.341)

“Será que uma empresa pode olhar à frente e antever a sucessão de atributos que provavelmente agradarão e serão tecnologicamente viáveis? Como a empresa pode descobrir novos atributos? Há quatro abordagens:

- A primeira abordagem utiliza um processo de pesquisa junto ao cliente. A empresa pergunta aos consumidores quais os benefícios que eles gostariam que fossem acrescentados ao produto e seu nível de desejo relativo a cada um. A empresa também avalia o custo do desenvolvimento de cada novo atributo e as prováveis reações da concorrência. (KOTLER, 2000, p.342)
- A segunda abordagem utiliza um processo intuitivo. Os empreendedores realizam o desenvolvimento do produto sem muita pesquisa de marketing. A seleção natural determina quem ganha e quem perde. Se um fabricante intuiu um atributo que o mercado deseja, ele é considerado inteligente ou sortudo.
- Uma terceira abordagem diz que novos atributos surgem de um processo dialético. Os inovadores não devem marchar com a multidão, e sim na direção oposta. O jeans, por exemplo, que começou com uma roupa barata, com o tempo se tornou moda e passou a ser mais caro. Esse movimento unidirecional, entretanto, contém as sementes de sua própria destruição. O preço sempre acaba caindo ou algum fabricante introduz um outro tecido barato para calça.
- Uma quarta abordagem sustenta que novos atributos surgem de um processo de hierarquia de necessidades de Maslow. Os primeiros automóveis forneciam transporte básico e eram projetados para serem seguros. Mais tarde, os automóveis apelaram para aceitação social e as necessidades de status. Mais tarde ainda, eles foram projetados para auxiliar as pessoas a se “satisfazerem”. O desafio do inovador é avaliar quando o mercado está pronto para satisfazer a mais alta necessidade. (KOTLER, 2000, p.342)

“O verdadeiro desvendar de novos atributos em um mercado é mais complexo do que as teorias gerem. Não devemos subestimar ao papel da tecnologia e dos processos sociais ao introduzir novos atributos.” (KOTLER, 2000, p.342)

## **Desenvolvimento de novas ofertas ao mercado**

**“Quem, em última instância, deveria projetar o produto? O cliente, é claro.”**  
(KOTLER, 2000, p.349)

“Depois de segmentar cuidadosamente o mercado, escolher seus clientes-alvo, identificar suas necessidades e determinar seu posicionamento de mercado, a empresa está mais capacitada a desenvolver novos produtos. Os profissionais de marketing têm um papel chave no processo de desenvolvimento de novos produtos, identificando e avaliando idéias e trabalhando com P&D e com outros grupos em cada etapa.” (KOTLER, 2000, p.350)

“Todas as empresas devem desenvolver novos produtos, pois é isso que definirá seu futuro. Produtos de reposição devem ser criados para manter ou aumentar as vendas. Os clientes querem produtos de reposição devem ser criados para manter ou aumentar as vendas. Os clientes querem produtos novos e os concorrentes farão o possível para fornecê-los. Todos os anos, mais de 16 mil novos produtos (incluindo extensões de linhas e novas marcas) são disponibilizados em supermercados e lojas em geral.” (KOTLER, 2000, p.350)

“Uma empresa pode agregar novos produtos por meio de aquisições ou de desenvolvimento. O processo de aquisição pode assumir três formas. A empresa pode comprar outras empresas, adquirir patentes de outras empresas ou comprar uma licença ou uma franquia de outra empresa. O processo de desenvolvimento pode assumir duas formas. A empresa pode desenvolver novos produtos em seus laboratórios ou contratar pesquisadores independentes ou empresas de desenvolvimentos de novos produtos para essa finalidade.” (KOTLER, 2000, p. 350)

### **Desafios no desenvolvimento de novos produtos**

“As empresas que não conseguem desenvolver novos produtos estão se colocando em grande risco. Seus produtos são vulneráveis às mudanças das necessidades e dos gostos dos clientes, a novas tecnologias, a menores ciclos de vida do produto e à maior concorrência nacional e estrangeira.” (KOTLER, 2000, p.350)

NOTA MINHA: De acordo com a citação de Kotler de Robert McMath em “Lições do sr. Fracasso para o doce sucesso: a exposição de novos produtos”. O fracasso se deve há diversos fatores, entre eles com certeza é a falta de uma pesquisa de opinião ao inserir o produto, “superestimar o mercado”, a falta de “projetar” corretamente, muito investimento, os concorrentes empregam com eficácia nos erros lançados. Kotler (2000) ainda detalha alguns pontos que não colaboram com as novas idéias, tais como “Escassez de idéias importantes em algumas áreas, Mercado fragmentado, Restrições sociais e governamentais, Custo do processo de desenvolvimento, Escassez de capital, Necessidade de menor prazo para o desenvolvimento, menores ciclos de vida dos produtos.” Ainda deixa clara a importância de se fazer à mensuração dos custos, avaliação

exata do mercado quando assimilação do uso do produto ou a sua popularidade, estimar exatamente o regresso do investimento é a sobrevivência e a glória sobre o produto lançado.

### **Arranjos organizacionais eficazes**

“A alta gerência é, em última instância, a responsável pelo sucesso de novos produtos. O desenvolvimento de novos produtos exige que a alta gerência defina os domínios do negócio, as categorias de produtos e critérios específicos.” (KOTLER, 2000, p.353)

NOTA MINHA: Segundo Kotler (2000) ao citar a Gould Corporation nos critérios de aceitação quando a novos produtos, é preciso ter um tempo mínimo estimado, devido ao fato de que possa sair dos critérios da pesquisa e tornar o possível produto popular em obsoleto, assim eles estimam em até “cinco anos”, um mínimo de retorno para se ter um lucro balanceado de até “50 milhões de dólares” considerando uma “taxa de crescimento de 15 por cento.” Balanceando com “30 por cento de vendas sobre 40 por cento de investimento.” E por último, a glória de atingir a “liderança técnica do mercado.”

### **Orçamento para o desenvolvimento de novos produtos**

A alta gerência deve decidir quanto reservar do orçamento para o desenvolvimento de produtos. Os resultados de P&D são tão incertos que é difícil utilizar critérios normais de investimento. Algumas empresas resolvem esses problemas financiando tantos projetos quanto possível, esperando conseguir sucesso com alguns. Outras empresas estabelecem seu orçamento aplicando uma porcentagem convencional sobre os números de vendas ou gastando o mesmo montante que a concorrência. Outras ainda decidem primeiro de quantos novos produtos de sucesso precisam e só depois estima o investimento necessário.” (KOTLER, 2000, p.353)

### **Organização para o desenvolvimento de novos produtos**

NOTA MINHA: Quando se pensa em novos produtos é preciso se concentrar em novos produto. Assim, Kotler (2000) nos relata a importância que se deva dar a um departamento específico voltado para o setor, e não entregando a gerentes associados com outras funções. Este emprego considera várias coordenadas de pesquisa e gerenciamento específico na área, não a manutenção dos já existentes, que deverá ser conduzido para um departamento em separado. O núcleo de criação existirá como a base desde a pesquisa, desenvolvimento e emprego na inclusão no mercado, essa concentração colaborará com o tempo estimado do seu lançamento, bem como ainda com análise do investimento e retorno.

“Uma equipe de empreendimento é um grupo composto por pessoas de vários departamentos operacionais que tem como objetivo desenvolver um produto ou negócio específico. São empreendedores desobrigados de outras tarefas que recebem um orçamento, um prazo e um espaço improvisado, ou locais de trabalho informais, algumas vezes garagens, para tentar desenvolver novos produtos.” (KOTLER, 2000, p.355)

“O processo de inovação é dividido em várias etapas. Ao final de cada etapa há um ‘portão’ ou um ponto de controle. O líder do projeto, trabalhando com uma equipe interdepartamental, deve trazer um conjunto de produtos para cada portão, antes que o projeto passe para a etapa seguinte. Para passar da etapa do plano de negócios para a de desenvolvimento de produtos, é necessário um estudo de pesquisa de mercado convincente das necessidades e dos interesses dos consumidores, uma análise competitiva e uma avaliação técnica. A alta gerência analisa os critérios em cada portão para julgar se o projeto merece passar para a etapa seguinte. Os guardiões dos portões tomam uma das quatro decisões possíveis: deixam passar, cancelam, aguardam ou reciclam.” (KOTLER, 2000, p.355)

NOTA MINHA: Segundo apresentado pelo autor, a importância no momento de ser desenvolver novos produtos, é o sentido de equipe, quando todos os departamentos estejam engajados na idéia, correspondendo todas as praxes necessárias a sua implementação. É necessário interpretar a relação com o consumo de uma criação, quando o mesmo faz parte da vida do cliente, logo, o que presumidamente toda a empresa está a mercê de sua própria aceitação, ou seja, parte deles se agrada do produto. Além do mais, foi-se o tempo que a engenharia trabalhava isoladamente, como e fosse o núcleo intocável por outros departamentos, mais que todos os outros departamentos venham tanto colaborar, como opinar com relação a entrada da nova idéia.

### **Gerenciamento do processo de desenvolvimento: idéias**

#### **Geração de idéias**

“O processo de desenvolvimento de novos produtos começa com a busca de idéias. A alta gerência deve definir o produto e o escopo de mercado, assim como os objetivos do novo produto. Ela deve estabelecer quando esforço precisa ser dedicado ao desenvolvimento de produto inovadores, à modificação de produtos existentes e à cópia de produtos dos concorrentes. As idéias de novos produtos podem vir de muitas fontes: clientes, cientistas, concorrentes, funcionários, intermediários e alta gerência.” (KOTLER, 2000, p.357)

“A orientação de marketing determina que as necessidades e os desejos dos clientes são o ponto de partida para se começar a procurar idéias. [...] As empresas técnicas podem aprender bastante estudando seus líderes de opinião, aqueles clientes que fazem o mais avançado uso dos produtos da empresa e que reconhecem a necessidade de melhorias antes dos outros clientes.” (KOTLER, 2000, p.357)

“As empresas também encontram boas idéias analisando os produtos e serviços de seus concorrentes. Elas podem aprender com seus distribuidores, fornecedores e representantes de vendas. Podem descobrir o que os clientes gostam e desgostam nos produtos de seus concorrentes. Podem comprar os produtos de seus concorrentes, desmontá-los e fazer produtos melhores. Os representantes de vendas e os intermediários são uma fonte particularmente boa de idéias. Esses grupos têm contato direto com os clientes e freqüentemente são os primeiros a saber a respeito dos desenvolvimentos da concorrência. Um número crescente de empresas incentiva representantes de vendas, distribuidores e revendedores a sugerirem novas idéias e os recompensa por elas.” (KOTLER, 2000, p.358)

“As idéias de novos produtos também podem vir de outras fontes, entre elas inventores, advogados especializados em patentes, laboratórios de universidades e comerciais, consultores industriais, agências de propaganda, empresas de pesquisa de marketing e publicações setoriais.” (KOTLER, 2000, p.358)

“O erro-de-aprovação acontece quando a empresa permite que uma idéia ruim chegue às etapas de desenvolvimento e comercialização. Podemos distinguir três tipos de fracassos de produtos. Um fracasso absoluto de produto gera a perda de dinheiro; suas vendas não cobrem os custos variáveis. Um fracasso parcial de produto leva à perda de dinheiro, mas suas vendas cobrem todos os custos variáveis e parte dos custos fixos. Um fracasso relativo de produto gera um lucro inferior à taxa de retorno almejada pela empresa.” (KOTLER, 2000, p.357)

“O objetivo da seleção é descartar as idéias ruins o mais cedo possível. Isso porque os custos de desenvolvimento de produtos crescem substancialmente a cada etapa de desenvolvimento. A maioria das empresas exige que as idéias de novos produtos sejam descritas em um formulário-padrão, que deve ser analisado por uma comissão de novos produtos. A descrição deve conter a idéias do produto, o mercado-alvo e a concorrência; deve ainda estimar grosseiramente o porte do mercado, o preço do produto, o prazo e os custos do desenvolvimento, os custos de fabricação e a taxa de retorno.” (KOTLER, 2000, p.359)

NOTA MINHA: Na tabela abaixo alguns conselhos que Kotler (2000) cita de Robert Cooper.

<b>Dez Maneiras de criar grandes idéias para novos produtos</b>	
1.	Faça reuniões informais – encomendando pizza ou vídeos [...] em que grupos de clientes se reúnam com engenheiros e projetistas da empresa para discutir problemas e necessidades e, por meio de brainstorming, tentem encontrar soluções potenciais.
2.	Libere algum tempo para que o pessoal técnico possa desenvolver projetos próprios.[...]
3.	Transforme uma sessão de brainstorming com cliente em uma rotina, durante as visitas às fábricas.
4.	Pesquise seus clientes: descubra o que lhes agrada ou não em seus produtos e nos produtos de seus concorrentes.
5.	Faça pesquisas de observação com seus clientes ou convide-os para alguma atividade em que você possa obter dados [...].
6.	Utilize sessões interativas: um grupo de clientes, em uma sala, procura identificar problemas: um grupo de seu pessoal técnico, na sala ao lado, ouve e gera soluções por meio de brainstorming. As soluções propostas são então testadas imediatamente no grupo de clientes.
7.	Faça uma pesquisa que analise rotineiramente publicações setoriais de vários países, procurando anúncios de novos produtos.
8.	Trate feiras comerciais como missões de inteligência, em que você verá em um único local tudo o que é novo em seu setor.
9.	Faça seu pessoal técnico e de marketing visitar os laboratórios de seus fornecedores e reservar um tempo para conversar com o pessoal técnico deles – descubra as novidades.
10.	Crie uma urna para se depositar idéias. Deixe-a aberta e facilmente acessível. Permita que os funcionários analisem as idéias e façam críticas construtivas a elas.

## **Gerenciamento do processo de desenvolvimento do conceito à estratégia**

### **Desenvolvimento e teste do conceito**

“As boas idéias devem ser refinadas para se chegar a conceitos de produtos que possam ser testados. Uma idéia de produto representa um possível produto que a empresa pode oferecer ao mercado. Um conceito de

produto é uma versão elaborada da idéia, expressa em termos que façam sentido para o consumidor.” .” (KOTLER, 2000, p.359)

“Cada conceito representa um conceito de categoria, que define a concorrência do produto.” .” (KOTLER, 2000, p.359)

“A nova marca deve ser distinta no mercado de preço médio e quantidade média de calorias ou no mercado de marcas de produtos com preços elevados e altamente calóricos.” .” (KOTLER, 2000, p.360)

“O teste de conceito envolve apresentar o conceito do produto aos consumidores-alvos adequados e obter suas reações. Os conceitos podem ser apresentados simbólica ou fisicamente. No entanto, quanto mais os conceitos testados se assemelharem ao produto ou experiência final, mais preciso é o teste de conceito.” .” (KOTLER, 2000, p.360)

“As empresas também estão utilizando a realidade virtual para testar conceito de produtos. Os programas de realidade virtual usam computadores e dispositivos sensoriais (como luvas ou óculos) para simular a realidade.” .” (KOTLER, 2000, p.360)

“Muitas empresas hoje utilizam a engenharia orientada para clientes para projetar novos produtos. Essa abordagem valoriza a incorporação das preferências dos clientes no projeto final. Uma empresa que utiliza a Internet para que sua engenharia seja mais orientada para clientes é a National Semiconductor.” .” (KOTLER, 2000, p.361)

<b>“Perguntas</b>	<b>Dimensão mensurada do produto</b>
1. Os benefícios estão claros e você acredita neles?	Comunicabilidade e credibilidade. Se os resultados forem ruins, o conceito deve ser aprimorado ou revisado.
2. Você acha que esse produto resolve um problema ou preenche uma necessidade?	Nível de necessidade. Quando maior a necessidade, maior o interesse do consumidor.
3. Há outros produtos que atualmente atendem a essa necessidade e a satisfazem?	Nível de lacuna. Quanto maior a lacuna, maior o interesse do consumidor. O nível de necessidade pode ser multiplicado pelo nível de lacuna para se produzir o grau da lacuna e relação à necessidade. Uma lacuna grande em relação à necessidade. Uma lacuna grande em relação ao atendimento da necessidade significa que, para o consumidor, o produto preenche uma grande necessidade, que não é satisfeita pelas alternativas disponíveis.
4. O preço é razoável em relação ao valor?	Valor percebido. Quanto maior o valor percebido, maior o interesse do consumidor.
5. Você compraria o produto? Qual é a sua resposta: certamente, provavelmente, provavelmente não, com certeza ou não?	Intenção de compra. A intenção de compra é mais alta para consumidores que responderam positivamente às três perguntas anteriores.
6. Quem utilizaria esse produto, quando e com que frequência?	Usuário-alvo, ocasiões de compra e frequência de compra.”

(KOTLER, 2000, p.361)

“As respostas dos entrevistados indicam se o conceito tem um apelo amplo e forte junto ao consumidor, com que produtos esse novo produto concorre e qual é ao melhor público-alvo. O nível de necessidades não atendidas e o de intenção de compra podem ser verificados em comparação a padrões da categoria de produtos, com a finalidade de checar se o conceito tem o potencial de ser um sucesso instantâneo, uma tentativa com certa probabilidade de sucesso ou um fracasso.” (KOTLER, 2000, p.361)

“As preferências dos consumidores por conceitos alternativos de produtos podem ser avaliadas usando-se a análise conjunta, um método para obter os valores de utilidade que os consumidores associam a níveis variáveis dos atributos de um produto. Os entrevistados são apresentados a diferentes ofertas hipotéticas combinando vários níveis de atributos. Depois eles devem classificá-las. A gerência pode identificar a oferta mais atrativa, assim como a participação esperada de mercado e o lucro que a empresa pode obter.” (KOTLER, 2000, p.362)

“Embora o pesquisador possa formar 108 possíveis conceitos de produtos (3 x 3 x 3 x 2 x 2 ), seria um exagero pedir aos consumidores para classificar 108 conceitos. Uma amostra de digamos 18 conceitos de produtos contrastantes poderia ser selecionada, e os consumidores os classificariam do mais preferido para o menos preferido.” (KOTLER, 2000, p.362)

“Podemos também determinar a importância relativa de cada atributo ao consumidor – a diferença entre os níveis de utilidade mais alto e mais baixo para aquele atributo. Quanto maior a diferença, mais importante o atributo. Fica claro que o consumidor considera o preço e o design da embalagem os atributos mais importantes, seguidos pela garantia da devolução do dinheiro, pelo nome da marca e, por último, pelo selo de qualidade de uma publicação respeitada.” (KOTLER, 2000, p.362)

“Podemos também determinar a importância relativa de cada atributo ao consumidor – a diferença entre os níveis de utilidade mais alto e mais baixo para aquele atributo. Quanto maior a diferença, mais importantes, seguidos pela garantia da devolução do dinheiro, pelo nome da marca e, por último, pelo selo de qualidade de uma publicação respeitada.” (KOTLER, 2000, p. 362)

“Quando os dados de preferência são coletados com uma amostra suficiente de consumidores alvo, eles podem ser utilizados para estimar a participação de mercado que qualquer oferta provavelmente obterá, qualquer que seja a reação da concorrência.” (KOTLER, 2000, p.362)

#### **Desenvolvimento da estratégia de marketing**

“Após o teste, o gerente de novos produtos deve desenvolver um plano estratégico preliminar de marketing para lançar o produto no mercado. O plano consiste de três partes. A primeira descreve o tamanho, a estrutura e o comportamento do mercado-alvo e o posicionamento do produto, além de as metas de vendas, de participação de mercado e de lucros que deverão ser atingidas nos primeiros anos.” (KOTLER, 2000, p.363)

#### **Análise do negócio**

“Após desenvolver o conceito do produto e a estratégia de marketing, a gerência deve avaliar a atratividade da proposta. A gerência precisa preparar as previsões de vendas, os custos e os lucros para determinar se eles satisfazem os objetivos da empresa. Em caso positivo, o conceito do produto pode avançar para a etapa de desenvolvimento de produto. À medida que forem obtidas novas informações, a análise do negócio deve sofrer revisões e expansões.” (KOTLER, 2000, p.364)

“A gerência precisa estimar se as vendas serão altas o suficiente para gerar um lucro satisfatório. As vendas totais estimadas são a soma das vendas iniciais, das vendas de reposição e da repetição de vendas. Os métodos de estimativa de vendas dependem de o produto ser uma compra única ( como um anel de noivado ou uma casa de campo), ser comprado esporadicamente ou ser comprado com frequência. Para produtos comprados uma única vez, as vendas crescem no início. Atingem um pico e depois se aproximam de zero, à medida que se esgota o número de compradores potenciais.” (KOTLER, 2000, p.364)

“Produtos comprados esporadicamente – como automóveis, torradeiras e equipamentos industriais – exibem ciclos de reposição ditados pelo desgaste físico ou pela obsolescência associada à mudança de modelos , especificações e funções. A previsão de vendas para essa categoria de produtos exige a estimativa separada das primeiras vendas e das vendas de reposição.” (KOTLER, 2000, p.364)

“O número de pessoas que compram pela primeira vez aumenta inicialmente e depois diminui, uma vez que sobram menos compradores (admitindo-se uma população fixa). A repetição de compras acontece logo em seguida, desde que o produto satisfaça a alguns compradores. A curva de vendas eventualmente cai para um patamar que representa um nível de volume constante de compras repetidas; nesse momento, o produto já deixou de ser um produto novo.” (KOTLER, 2000, p.364)

“O momento real da reposição será influenciado por uma variedade de fatores. Como as vendas de reposição são difíceis de serem estimadas antes de o produto estar em uso, alguns fabricantes decidem lançar o novo produto apenas com base nas vendas iniciais.” (KOTLER, 2000, p.364)

“Para um novo produto comprado com frequência, a empresa deve estimar a repetição das vendas, assim como as vendas iniciais. Uma alta taxa de repetição de compras significa que os clientes estão satisfeitos com o produto; as vendas provavelmente continuarão altas, mesmo depois de feitas todas as compras pela primeira vez. A empresa deve observar a porcentagem da repetição de compras que acontece em cada classe de repetição de compras: aqueles que compram novamente uma vez, duas, três etc. Alguns produtos e marcas são comprados algumas vezes e estão abandonados.” (KOTLER, 2000, p.364)

“Após preparar as previsões de vendas, a gerência deve estimar os custos e os lucros esperados. Os custos são estimados pelos departamentos de P&D, fabricação, marketing e financeiro.” (KOTLER, 2000, p.365)

NOTA MINHA: Kotler (2000), oferece um exemplo de estimativa de custo e dos lucros atribuídos a uma linha de produto, nela representa tanto o investimento quanto o retorno positivo dele na margem do mercado atribuído a pesquisa. O conjunto de hipóteses, são planos de previsões, acionando projeções futuras a respeito do produto que será lançado. A colocação do mapa atribuído ao projeto na “estimativa dos custos e dos lucros” em campos vazios, é apenas os modelos atribuídos, que poderá servir na implantação em outros produtos, e outros segmentos. Segue abaixo:

<b>Atribuições nos campos devidos</b>	<b>Ano 0</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
1. Receita de vendas						
2. Custo dos produtos vendidos						

3. Margem bruta						
4. Custos de desenvolvimento						
5. Custos de marketing						
6. Custos indiretos						
7. Margem de contribuição bruta						
8. Margem de contribuição suplementar						
9. Margem de contribuição líquida						
10. Margem de contribuição descontada (15%)						
11. Fluxo de caixa descontado acumulado						

(KOTLER, 2000, p. 365)

NOTA MINHA: Exemplificando abaixo as atribuições:

“A primeira linha mostra a receita projetada de vendas no período de cinco anos. [...] Por trás da previsão de vendas está um conjunto de hipótese a respeito da taxa de crescimento do mercado, da participação de mercado da empresa e do preço de fabricação.” (KOTLER, 2000, p.365)

“A segunda linha apresenta os custos dos produtos vendidos, eu flutua em torno de 33 por cento da receita de vendas. Esses custos são encontrados estimando-se os custo médio da mãe-de-obra, dos ingredientes e da embalagem por caixa.” (KOTLER, 2000, p.365)

“A terceira linha apresenta a margem bruta esperada, que é a diferença entre a receita de vendas e o custo dos produtos vendidos.” (KOTLER, 2000, p.365)

“A quarta linha mostra os custos de desenvolvimento previsto [...] , entre eles o custo de desenvolvimento do produto, os custos de pesquisa de marketing e os custos de desenvolvimento da fabricação.” (KOTLER, 2000, p.365)

“A quinta linha mostra os custos estimados de marketing no período de cinco anos para cobrir a propaganda, a promoção de vendas e a pesquisa de marketing, além de uma quantidade alocada para a cobertura da força de vendas e para a administração de marketing.” (KOTLER, 2000, p.365)

“A sexta linha apresenta os custos indiretos alocados a esse novo produto para cobrir sua parte no rateio do custo dos salários dos executivos, aquecimento, luz etc.” (KOTLER, 2000, p.365)

“A sétima linha apresenta a margem de contribuição bruta, que é encontrada subtraindo-se os três custos precedentes da margem bruta.” (KOTLER, 2000, p.365)

“A sétima linha apresenta a margem de contribuição bruta, que é encontrada subtraindo-se os três custos precedentes da margem bruta.” (KOTLER, 2000, p.365)

“A oitava linha apresenta suplementar, que relaciona qualquer mudança nos resultados de outros produtos da empresa causada pelo lançamento do novo produto. Ela tem dois componentes. A receita adicional é a renda obtida de outros produtos da empresa ao se acrescentar o novo produto à linha. A receita canibalizada é a redução de renda de outros produtos da empresa resultante do acréscimo do novo produto à linha.” (KOTLER, 2000, p.365)

“A nona linha apresenta a margem de contribuição líquida, que nesse caso é igual à margem de contribuição bruta.” (KOTLER, 2000, p.365)

“A décima linha mostra a margem de contribuição descontada – ou seja, o valor presente de cada margem de contribuição futura descontada a 15 por cento ao ano. [...]” (KOTLER, 2000, p.365)

“Por último, a décima primeira linha apresenta o fluxo de caixa descontado acumulado, que é o valor acumulado das contribuições anuais da décima linha.” (KOTLER, 2000, p.366)

“As empresas utilizam outras demonstrações financeiras para avaliar o mérito da proposta de um novo produto. A mais simples é a análise de ponto de equilíbrio, em que a gerência estima quantas unidades do produto a empresa teria de vender para cobrir os custos, considerando-se um dado preço de venda e uma dada

estrutura de custos. Se a gerência acreditar que as vendas poderiam facilmente atingir o ponto de equilíbrio, provavelmente levará o produto para a etapa de desenvolvimento.” (KOTLER, 2000, p.366)

“O método mais complexo de estimativa dos lucros é a análise de riscos. Nesse caso, fazem-se três estimativas (otimista, pessimista e mais provável) para cada variável que afete a lucratividade em um ambiente de marketing e em uma estratégia de marketing considerados para o período planejando. O computador simula os resultados possíveis e calcula a distribuição de probabilidade da taxa de retorno.” (KOTLER, 2000, p.366)

### **Gerenciamento do processo de desenvolvimento à comercialização**

“Se o conceito do produto passar no teste de negócio, ele vai para o P& D ou para a engenharia para ser transformado em produto. Até o momento há apenas uma descrição, um desenho ou um protótipo. Essa etapa envolver um grande salto em investimento, que faz com que os custos incorridos nas etapas anteriores pareçam ínfimos. Nessa etapa a empresa determina se a idéia do produto pode ser traduzida em um produto viável, sob o ponto de vista técnico e comercial. Em caso negativo, o custo acumulado do projeto será perdido, com a perda de alguma informação útil obtida no processo.” (KOTLER, 2000, p.366)

“A tarefa de traduzir as exigências do cliente-alvo em um protótipo que funcione é apoiada por um conjunto de métodos conhecidos como desdobramento da função de qualidade (ou *QFK – quality function deployment*). A metodologia toma a lista dos desejados atributos do cliente, gerados pela pesquisa de mercado, e os transforma em uma lista de atributos de engenharia, e os engenheiros podem utilizar.” (KOTLER, 2000, p.366)

“O departamento de P&D desenvolverá uma ou mais versões do conceito do produto. Sua meta é desenvolver um protótipo em que os consumidores percebam que os principais atributos descritos na declaração de conceito de produto foram incorporados. Além disso, o protótipo deve poder ser usado com segurança em condições normais e ser produzido dentro dos custos de fabricação orçados.” (KOTLER, 2000, p.366)

“Desenvolver e fabricar um protótipo bem-sucedido pode levar dias, semanas, meses ou até mesmo anos. O projeto de um novo avião comercial pode levar anos de trabalho de desenvolvimento, embora a sofisticada tecnologia da realidade virtual esteja acelerando o processo.” (KOTLER, 2000, p.366)

“Os profissionais de marketing precisam fornecer aos pesquisadores informações sobre quais atributos os consumidores procuram e como eles avaliam se o produto contém os atributos desejados.” (KOTLER, 2000, p.368)

“Quando os protótipos estão prontos, devem passar por rigorosos testes funcionais e testes com os consumidores. Teste alfa é o nome dado ao teste realizado dentro da empresa, para verificar como o produto se comporta em diferentes aplicações. Após refinar o protótipo, a empresa passa para o teste beta. Ela pode que um grupo de clientes utilize o protótipo e dê feedback de suas experiências. O teste beta é mais útil quando os clientes potenciais são heterogêneos, as aplicações potenciais não são completamente conhecidas, vários executivos estão envolvidos na decisão de compra do produto, e quando se busca a liderança de opinião dos que aprovam o produto primeiro.” (KOTLER, 2000, p.368)

“Há vários tipos de testes com consumidores, desde levá-los ao laboratório até dar a eles amostras para utilizar em suas casas.” (KOTLER, 2000, p.368)

“Se a gerência estiver com o desempenho funcional e psicológico, o produto está pronto para ganhar uma marca comercial e uma embalagem e ser testado pelo mercado. O novo produto é então lançado em um cenário autêntico, para identificar o tamanho do mercado e como os consumidores e revendedores reagem ao manuseio, uso e recompra do produto.” (KOTLER, 2000, p.369)

### **Teste de mercado de produtos de consumo**

Ao testar produtos de consumo no mercado, a empresa procura estimar quatro variáveis: experimentação, primeira repetição, adoção e frequência de compra. A empresa espera encontrar altos níveis para todas essas variáveis. Em alguns casos, ela encontra muitos consumidores experimentando o produto, mas poucos fazendo uma segunda compra. Ou encontra uma alta adoção, mas pouca frequência de compra (como no caso de comidas finas congeladas).” (KOTLER, 2000, p.370)

“A pesquisa de onda de vendas pode ser implementada rapidamente, conduzida com uma segurança razoável e desenvolvida sem a embalagem e a propaganda finais. No entanto, ela não indica se as taxas de experimentação foram obtidas devido a diferentes incentivos de promoção de vendas, porque os consumidores são pré-selecionados para experimentar o produto, nem mostra o poder incluir a apresentação aos consumidores de um ou mais conceitos de propaganda, para avaliar seu impacto na repetição de compras.” (KOTLER, 2000, p.370)

“A maneira definitiva de se testar um novo produto de consumo é colocá-lo em amplo mercados-teste. A empresa seleciona algumas cidades representativas. Então a força de vendas tenta convencer o comércio local a estocar e vender o produto e a oferecer a esse uma boa exposição nas prateleiras. A empresa lança uma campanha completa de propaganda e promoções nesses mercados, similar à que utilizaria se realizasse o marketing em todo o país. Um teste complemento pode custar mais de um milhão de dólares, dependendo do número de cidades testadas, da duração do teste e da quantidade de dados que a empresa deseja coletar.” (KOTLER, 2000, p.371)

“os clientes que participam do teste se beneficiam de várias maneiras: eles podem influenciar o projeto do produto, ganhar experiência com o novo produto antes dos concorrentes, conseguir um desconto devido à sua cooperação e reforçar sua reputação como pioneiros em tecnologia. As empresas devem interpretar cuidadosamente os resultados do teste beta, porque apenas um número pequeno de clientes é utilizado, os clientes não são escolhidos aleatoriamente e os testes são desenvolvidos levando-se em consideração o local. Um outro risco é que os clientes que não gostarem do produto podem fazer comentários desfavoráveis a respeito dele.” (KOTLER, 2000, p. 372)

“Um segundo método de teste comum para produtos empresariais é lançar o produto em feiras comerciais. As feiras comerciais atraem um grande número de compradores, que vêem muitos novos produtos em poucos dias. O vendedor pode observar quanto interesse os compradores demonstraram pelo novo produto, como reagem às várias características e condições de compra e quantos expressam intenções de compra ou fazem pedidos.” (KOTLER, 2000, p.372)

“Novos produtos empresariais podem ser testados em showrooms de distribuidores e varejistas, onde podem ficar próximos de outros produtos da empresa e até mesmo de produtos dos concorrentes. Esse método gera informações sobre preferências e preços em um clima normal de vendas. O problema é que os clientes podem querer fazer pedidos antes que estes possam ser atendidos. Além disso, os clientes que visitarem o local podem não representar o mercado-alvo.” (KOTLER, 2000, p.373)

“Os fabricantes praticamente utilizam um teste de mercado completo quando fornecem uma quantidade limitada do produto à força de vendas para ser vendida em um determinado número de áreas que recebem apoio de promoção e catálogos impressos. Dessa maneira, a gerência pode tomar uma decisão mais embasada sobre a comercialização do produto.” (KOTLER, 2000, p.373)

### **Quanto (*timing*)**

“Ao se comercializar um novo produto, o momento certo para introduzi-lo no mercado é essencial. Imaginemos que uma empresa tenha praticamente concluído o trabalho de desenvolvimento de seu novo produto e descubra que um concorrente também está se aproximando do final de seu trabalho de desenvolvimento.” (KOTLER, 2000, p.373)

NOTA MINHA: De acordo com Kotler (2000), é preciso ter uma certa cautela quando a ansiedade de se colocar o produto no mercado, mesmo sendo o primeiro a colocar, é preciso ter a certeza que a qualidade do produto não irá ferir sua reputação. Seria até melhor se entrar com o concorrente, assim pode avaliar melhor o seu produto diante do comportamento com o do concorrente, do que chegar primeiro e deixar margem de erros para o concorrente se aproveitar, desta maneira é melhor até entrar depois, desta feita ele ganha o investimento da entrada, que seria o tributo do investimento a propaganda, e verificar as falhas do produto do concorrente, por ser o primeiro sempre pode correr o risco, então é melhor ter uma certa tática de introdução deste novo produto.

### **Onde (*estratégia geográfica*)**

“A empresa precisa decidir se lançará o produto em uma única localidade, uma única região, em várias regiões, no mercado nacional ou no mercado internacional. A maioria desenvolve um lançamento planejado de mercado em um período de tempo.” (KOTLER, 2000, p.374)



“Ao selecionar mercados de lançamento, os mercados candidatos podem ser relacionados em linhas e os critérios de atratividade para o lançamento, relacionados em colunas. Os principais critérios de classificação são potencial de mercado, reputação local da empresa, custo de cobrir o mercado, custo com meios de comunicação, influência da área sobre outras áreas e penetração da concorrência.” (KOTLER, 2000, p.374)

“Nos mercados de lançamento, a empresa precisa dirigir sua distribuição e suas promoções iniciais aos grupos com maior probabilidade de serem clientes. Presumivelmente, a empresa já levantou o perfil dos melhores clientes potenciais, que idealmente teriam as seguintes características: os primeiros a adotar o produto, usuários frequentes e líderes de opinião e alcançados a um baixo custo. Poucos grupos tem todas essas características. A empresa deve classificar vários grupos potenciais e visar o melhor grupo, tentando gerar vendas vigorosas tão logo quanto possível, para motivar a força de vendas e atrair novos clientes potenciais.” (KOTLER, 2000, p.376)

“Estimando o tempo necessário para cada atividade, os planejadores calculam o prazo para o término do projeto. Qualquer demora em uma atividade da trajetória crítica ocasiona atrasos no projeto. Se o lançamento tiver de ser concluído em um prazo menor, o planejador deverá procurar novas maneiras de reduzir o prazo ao longo da trajetória crítica.” (KOTLER, 2000, p.377)

“De acordo com a teoria dos adotantes imediatos:

- As pessoas em um mercado-alvo diferem no tempo decorrido entre sua exposição a um novo produto e a compra desse produto.
- Os adotantes imediatos compartilham alguns traços que os diferenciam dos adotantes posteriores.
- Existe uma mídia eficiente para alcançar os adotantes imediatos.
- Os adotantes imediatos tendem a ser líderes de opinião e fazem a ‘divulgação’ do novo produto a outros compradores potenciais.

A teoria da difusão da inovação e da adoção pelo consumidor ajuda os profissionais de marketing a identificar os adotantes imediatos.

### **Etapas do processo de adoção**

“Uma inovação se refere a qualquer produto, serviço ou idéias que seja percebido por alguém como novo. A idéia pode ter uma longa história, mas é uma inovação para a pessoa que a vê como novo. As inovações levam tempo para se espalhar pelo sistema social.” (KOTLER, 2000, p.377)

“Tem-se observado que a adoção de novos produtos passa por cinco etapas:

1. Conscientização: consumidor toma conhecimento da inovação, mas não tem informações a respeito dela.
2. Interesse: o consumidor é estimulado a procurar informações sobre a inovação.
3. Avaliação: o consumidor considera se experimentará a inovação.
4. Experimentação: o consumidor experimenta a inovação para poder avaliar melhor seu valor.
5. Adoção: o consumidor decide fazer uso total e regular da inovação.” (KOTLER, 2000, p.378)

“os profissionais de marketing reconhecem as seguintes características do processo de adoção: diferenças individuais na predisposição para experimentar novos produtos, efeito da influência pessoal, diferentes taxas de adoção e diferenças na predisposição das organizações para experimentar novos produtos.” (KOTLER, 2000, p.378)

“A influência pessoal é o efeito que uma pessoa tem sobre a atitude ou a probabilidade de compra de outra pessoa. Embora a influência pessoal seja um fator a ser considerado, sua importância é maior em algumas situações que em outras. A influência pessoal é mais importante na etapa de avaliação do processo de adoção. Eles exerce maior poder sobre os adotantes posteriores que sobre os adotantes imediatos. É também mais importante em situações de risco.” (KOTLER, 2000, p.379)

NOTA MINHA: Certas características citadas por Kotler(2000) sobre a inovação, deve tomar certa atenção por parte dos profissionais de marketing, entre elas está: “vantagem relativa, a compatibilidade, a complexidade, a divisibilidade e a comunicabilidade.” Compreender esses processos no seus determinados campos de mercado e suas classes de consumo, e ainda a que tipo de produto e nicho de mercado relacionado, é vital para o empreendimento.

“O criador de um novo método de ensino gostaria de identificar escolas inovadoras. O produtor de um novo equipamento médico gostaria de identificar hospitais inovadores. A adoção tem a ver com variáveis no ambiente da organização (organização progressista, renda da comunidade), com a própria organização (porte, lucro, pressão para a mudança) e com os administradores (nível de instrução, idade, qualificação). Outras forças entram em jogo ao se tentar conseguir que um produto seja adotado em organizações que recebem a maior parte de seus recursos do governo, como por exemplo escolas públicas. Um produto inovador pode ser arrasado pela opinião pública.” (KOTLER, 2000, p.380)

### **PROJETO DA OFERTA AO MERCADO GLOBAL**

**“Sua empresa não deve atuar em mercados em que não consegue ser a melhor.”**  
(KOTLER, 2000, p.387)

“Embora alguns executivos norte-americanos possam querer eliminar a concorrência estrangeira por meio de legislação protecionista, a melhor maneira de concorrer é com o aperfeiçoamento contínuo dos produtos nacionais e com a expansão nos mercados internacionais.” (KOTLER, 2000, p.388)

“[...] embora as empresas precisem ingressar e competir no mercado internacional, os riscos são altos: fronteiras que sofrem constantes mudanças, governos instáveis, problemas de câmbio, corrupção e pirataria tecnológica. mas defendemos que as empresas eu operam em setores mundiais não tem outra escolha senão internacionalizar suas operações.” (KOTLER, 2000, p.388)

“Um setor global é um setor no qual as posições estratégicas dos concorrentes nos principais mercados geográficos ou nacionais são afetadas basicamente por suas posições globais gerais.” (KOTLER, 2000, p.388)

“Empresas globais planejam, operam e coordenam suas atividades em nível mundial.” (KOTLER, 2000, p.388)

### **Decisão sobre o ingresso no mercado internacional**

“A maioria das empresas preferiria permanecer no mercado interno, se ele fosse grande o suficiente. Os gerentes não precisariam aprender outras línguas e leis, a lidar com moedas flutuantes e a enfrentar incertezas políticas e leis, nem alterar o design de seus produtos para adaptá-los às diferentes necessidades e expectativas e consumidores. Seria muito mais fácil e seguro fazer negócios.” (KOTLER, 2000, p.389)

“Muitos fatores, porém, estão levando mais e mais empresas ao mercado internacional:

- Empresas globais que ofereçam melhores produtos ou preços mais baixos podem atacar o mercado nacional da empresa. A empresa pode desejar contra-atacar essas concorrentes em seus mercados internos.
- Empresas descobrem que alguns mercados internacionais apresentam oportunidades de lucro maiores do que as do mercado interno.
- A empresa precisa de uma base de clientes maior para atingir economias de escala.
- A empresa quer ser menos dependente de um único mercado.
- A empresa quer ser menos dependente de um único mercado.
- Os clientes da empresa estão viajando para fora do país e exigem atendimento internacional.” (KOTLER, 2000, p.389)

NOTA MINHA: Segundo Kotler (2000) a empresa que decidir ingressar no mercado internacional deve considerar alguns fatores vitais para a sua inserção, desde os mais simples e burocráticos aos mais complexos culturais de consumo. Assim, é digno de nota elucidar melhor essa tarefa, entre elas estão: as leis que diferem de um país a outro, neste ponto a cultura tem uma colocação individual, entender do câmbio e a flutuação da moeda estrangeira, estudar a política com relação a estrangeiros, vantagens e desvantagens, profissionais habilitados com experiência internacional, reconhecer qual seria o melhor mercado, o melhor marketing, dívida externa, governos instáveis, burocracia governamental, tarifas e outras barreiras, corrupção, pirataria tecnológica, o custo do produto e tempo de adaptação ao produto. Certos produtos conhecidos internacionalmente, como a Coca-Cola, ela se molda aos costumes, gosto do paladar, tamanho, publicidade etc. Para se adequar melhor aos interesses dos consumidores locais. Por a prova várias questões, considerar todos os erros possíveis, são marcos responsáveis para se fazer um bom negócio no mercado internacional.

“Ao decidir ingressar no mercado internacional, a empresa precisa definir seus objetivos e políticas de marketing internacional. Que porcentagem do seu total de vendas vai procurar atingir nas vendas do mercado internacional? A maioria das empresas começa com um empreendimento pequeno quando se arrisca no exterior. Algumas planejam permanecer assim. Outras têm ambições maiores, acreditando que seus negócios no mercado internacional acabarão sendo iguais a seus negócios no mercado interno, ou até mesmo mais importantes que eles.” (KOTLER, 2000, p.391)

“A integração econômica regional – acordos comerciais entre grupos de países tem se intensificado nos últimos anos. Esse progresso significa que as empresas estão mais propensas a entrar em regiões estrangeiras como um todo em vez de realizar negócios com um único país de cada vez.” (KOTLER, 2000, p.392)

“Atualmente, a União Européia representa um dos maiores mercados do mundo. Os 15 países-membros possuem mais de 370 milhões de consumidores e representam 20 por cento das exportações mundiais. Se outros países europeus ingressarem na União Européia no século XXI, ela poderá englobar mais de 450 milhões de pessoas em 28 países.” (KOTLER, 2000, p.393)

NOTA MINHA: Os blocos econômicos podem oferecer grandes oportunidades, no entanto, segundo apresentado por Kotler (2000), pode ocorrer um domínio fechado com grandes barreiras protecionistas, a fim de proteger as empresas internas e favorecer o mercado entre eles, o que irá desfavorecer o mercado fora da inclusão deste bloco, com colocações de cotas, exigências locais, barreiras tarifárias, etc. Assim como já vem ocorrendo, sendo debatidas pela OMC. Temos ainda a questão cultural diversa, uma individualização de costumes bem diversificada. A mesma mensagem não generaliza, as línguas se diferem e tem grandes defesas por elas, aceitam o inglês como norma obrigatória para algumas questões, e alguns países como a França em maior importância, a valorização da sua língua. A complexidade na inclusão do mercado europeu não deve deixar dúvidas de tomar algumas notas vitais, em sua consideração antes de decidir em seu ingresso.

“Entretanto, embora muitas nações e regiões integrem suas políticas e padrões comerciais, cada nação ainda possui características peculiares que precisam ser compreendidas. O estágio de preparação do país para a aceitação de produtos e serviços e sua atratividade como mercado para empresas estrangeiras dependem do ambiente econômico, político-legal e cultural.” (KOTLER, 2000, p.395)

“Em geral, uma empresa prefere entrar em países (1) que estejam entre os primeiros quanto à atratividade, (2) que tenham baixo risco no mercado e (3) nos quais a empresa tenha vantagem competitiva. É assim que a Bechtel Corporation, um gigante na área de construção, avalia os mercados internacionais:” (KOTLER, 2000, p.395)

“A partir do momento em que uma empresa decide ter como alvo determinado país, ela precisa definir a melhor maneira de ingressar nele. As escolhas principais são exportação indireta, exportação direta, licenciamento, joint-ventures e investimentos diretos. [...] Cada estratégia subsequente envolve maior potencial de comprometimento, risco, controle e lucro.” (KOTLER, 2000, p.396)

“A maneira normal de se envolver em um mercado internacional é por meio da exportação. Exportação ocasional é um nível de envolvimento passivo no qual a empresa exporta de vez em quando, seja por meio de sua própria iniciativa, seja em resposta a pedidos inesperados do exterior. Exportação ativa ocorre quando a empresa se compromete a aumentar sua exportação em um mercado específico. Nos dois casos, a empresa fabrica seus produtos no país de origem e pode ou não adaptá-los ao mercado internacional.” (KOTLER, 2000, p.396)

“Habitualmente, as empresas começam com exportação indireta, ou seja, contam com intermediários interdependentes para exportar seus produtos.” (KOTLER, 2000, p.396)

“A exportação indireta tem duas vantagens. A primeira é que envolve menos investimentos. A empresa não precisa desenvolver um departamento de exportação nem uma equipe de vendas ou contatos no mercado internacional. A segunda é que ela envolve menos riscos. Como os intermediários internacionais agregam know-how e serviços ao relacionamento, a empresa normalmente cometerá menos erros.” (KOTLER, 2000, p.396)

NOTA MINHA: Existem vários intermediários na exportação indireta, nelas se encontra, segundo Kotler (2000) “exportador estabelecido no próprio país, o agente exportador – os tradings –, As cooperativas que comercializa commodities, empresas de gestão de exportação”. Estes associam a vantagens que colaboram no momento de se iniciar um projeto de exportação, evitando desgastar e custos.

“Em determinado momento, as empresas podem acabar decidindo controlar suas próprias exportações. O investimento e o risco são maiores, mas o potencial de retorno também é.” (KOTLER, 2000, p. 396)

“Uma empresa pode realizar exportação direta de diversas maneiras:

- Departamento interno de exportação: pode se tornar um departamento de exportação que opera como centro de lucros.
- Filial ou subsidiária de vendas no exterior: a filial de vendas é responsável pelas vendas e distribuição e pode também cuidar da armazenagem e das promoções. Frequentemente funciona como um showroom e central de atendimento ao cliente.
- Representantes de vendas de exportação que viajam para o exterior: os representantes de vendas estabelecidos no país exportador são enviados para outros países para buscar oportunidades de negócio.
- Agentes ou distribuidores estabelecidos no exterior: esses distribuidores e agentes podem obter direitos exclusivos ou apenas limitados para representar a empresa naquele país.” (KOTLER, 2000, p.396)

“Independentemente de as empresas decidirem exportar direta ou indiretamente, muitas delas utilizam a exportação como forma de avaliar o mercado antes de construir uma fábrica e produzir uma mercadoria no exterior.” (KOTLER, 2000, p.397)

“Uma das melhores maneiras de iniciar ou aumentar as atividades de exportação é participando de feiras no exterior.” (KOTLER, 2000, p.397)

“A comunicação via Internet está ampliando o alcance das empresas, principalmente pequenas, para mercados do mundo todo. A Internet se tornou um instrumento eficaz para tudo, desde para obter gratuitamente informações e diretrizes para exportação e realizar pesquisas de mercado, até para oferecer a clientes de áreas distantes um processo seguro para solicitar produtos e efetuar o pagamento.” (KOTLER, 2000, p.397)

### **Licenciamento**

“O licenciamento é uma maneira simples de se envolver no mercado internacional. O licenciador concede a uma empresa estrangeira o uso do processo de fabricação, da marca, da patente, dos segredos comerciais ou de outros itens relevantes em troca do pagamento de uma taxa ou de royalties. O licenciador consegue entrar no país com pouco risco, o licenciado passa a dominar o processo de produção e um produto ou marca muito conhecidos.” (KOTLER, 2000, p.397)

NOTA MINHA: Alguns sites fornecidos por Kotler (2000) que colaboram com informações sobre o comércio e exportação:

“www.ita.doc.gov > informações sobre mercado em regiões.

www.exim.gov > capital de giro, empréstimos diretos, garantias de financiamento e seguro de exportação.

www.sba.gov > conselhos sobre financiamento de exportações.

www.bxa.doc.gov > sobre tecnologias de produção que exijam licenças especiais de exportação.

www.tscentral.com > informações sobre feiras e conferências em todo o mundo.” (KOTLER, 2000, p.397)

NOTA MINHA: Os lembretes que Kotler (2000) nos trás são excepcionalmente interessantes, são dicas indispensáveis, como esta: “Como fazer com que seu site web alcance o mundo todo de maneira ‘globalmente’ correta.” As informações técnicas são práticas, pois oferecem várias ferramentas que facilita o contato de forma individualizada, tanto para línguas, costumes, como para links com calculadora de conversão de moedas em tempo real. O profissional na área da construção de páginas na web, deverá analisar de perto os objetivos da empresa com relação ao seu mercado, e saber discriminar o que de fato irá contribuir com o projeto da empresa, bem como ainda, o empresário em ter informações direcionadas a sua oportunidade garantindo os resultados almejados do seu empreendimento.

“O licenciamento tem algumas desvantagens potenciais. Os licenciadores têm menos controle sobre o licenciado do que teriam se tivessem construído suas próprias instalações de produção e vendas. Além disso, se o licenciado tiver bastante sucesso no empreendimento , a empresa terá aberto mão dos lucros; e, se e quando o contrato vencer, a empresa pode descobrir que criou um concorrente. Para evitar isso, o licenciado geralmente fornece alguns ingredientes ou componentes que só ele produz e que são necessários para o produto [...]. Porém a melhor estratégia é o licenciado fazer inovações , de modo que o licenciado continue a depender dele.” (KOTLER, 2000, p.398)

“Uma outra variação é a fabricação por contrato, na qual a empresa contrata empresas locais para fabricar o produto. [...] A fabricação por contrato tem a desvantagem de dar à empresa menos controle sobre o processo de fabricação e de fazê-la perder os possíveis lucros de fabricação. Entretanto, isso oferece a chance de começar mais rapidamente, com menos risco e com a oportunidade de formar uma parceria com o fabricante local ou até de comprá-lo posteriormente.” (KOTLER, 2000, p.398)

“[...] uma empresa pode ingressar em um mercado internacional por meio de franquia, que é uma maneira mais completa de licenciamento. O franqueador oferece sistema operacional e orientação de marca completos. Em contra partida, o franqueado faz um investimento inicial e paga determinada quantia ao franqueador.” (KOTLER, 2000, p.398)

### **Joint-ventures**

“Investidores estrangeiros podem se unir a investidores locais para criar uma joint-ventures na qual possam dividir o controle e a propriedade.” (KOTLER, 2000, p.399)

“A formação de uma joint-venture pode ser necessária ou desejável por razões econômicas ou políticas. A empresa estrangeira pode não ter recursos financeiros, físicos ou de gerenciamento para levar adiante o empreendimento sozinho. Ou o governo estrangeiro pode exigir que seja feita uma joint-venture como condição para a entrada. Mesmo gigantescas multinacionais podem precisar criar joint-ventures para vencer a resistência de mercados mais exigentes.” (KOTLER, 2000, p.399)

“A propriedade conjunta pode implicar certas desvantagens. Os sócios podem discordar sobre investimentos, marketing ou outras políticas. Um sócio pode querer reinvestir os lucros para crescer, enquanto o outro pode querer distribuir mais dividendos. [...] Além disso, a propriedade conjunta pode impedir uma multinacional de realizar políticas específicas de marketing e fabricação para o mundo todo.” (KOTLER, 2000, p.399)

### **Investimento direto**

“A maneira básica de envolvimento no mercado internacional é a propriedade direta de instalações de fabricação ou montagem no exterior. A empresa estrangeira pode comprar uma empresa local (ou tornar-se acionista) ou construir suas próprias instalações. Se o mercado em questão parecer suficientemente grande, as instalações de produção nesse país oferecem várias vantagens. Primeiramente, a empresa garante economia de custos por meio de mão-de-obra e matérias-primas mais baratas, incentivos do governo para investimento estrangeiros e economia de frete. Em segundo lugar, fortalece sua imagem no país que a hospeda porque cria empregos. Em terceiro lugar, desenvolve um relacionamento mais profundo com o governo, os clientes, os fornecedores locais e os distribuidores, facilitando uma melhor adaptação dos produtos ao ambiente local. Em quarto lugar, mantém total controle sobre seu investimento e pode, assim, desenvolver políticas de produção e marketing que atendam a seus objetivos internacionais de longo prazo. E, por fim, garante sua entrada no mercado caso o país onde tenha se estabelecido insista que os produtos adquiridos localmente tenham de ser produzidos no país.” (KOTLER, 2000, p.400)

“A principal desvantagem do investimento direto é que a empresa expõe um grande investimento a riscos como desvalorização ou bloqueio da moeda, mercados desfavoráveis ou expropriações. A empresa poderá ter um alto custo para reduzir ou encerrar suas operações se o país que o hospeda exigir uma indenização substancial aos funcionários demitidos.” (KOTLER, 2000, p.400)

NOTA MINHA: É interessante toda as colocações de Kotler (2000) com relação aos aspectos positivos e negativos de um empreendimento, o que torna bem evidente que todas as formas por mais atraentes que sejam elas tem duas faces da moeda que devam ser consideradas. Os riscos fazem parte, nem sempre se ganha em tudo, o que parece evidente que de todo capital investido – como fator de risco – deva-se ter um capital de reserva, para cumprir as demandas de qualquer eventualidade. Reconhecer os campos de oportunidades existentes tantos de lucros ou possíveis riscos de investimento, é preciso primariamente ter todas as informações reais como precedente num projeto de grandes magnitudes no momento de se tomar sérias decisões.

### **Processo de internacionalização**

“A maioria dos países queixa-se de que um número muito pequeno de suas empresas participa do comércio exterior. Isso faz com que o país não obtenha divisas estrangeiras suficientes para pagar as importações necessárias. Muitos governos patrocinam programas agressivos de promoção da exportação para possibilitar que suas empresas exportem. Esses programas exigem um profundo conhecimento de como as empresas podem se internacionalizar.” (KOTLER, 2000, p.400)

“Johanson e Wiedersheim-Paul estudaram o processo de internacionalização entre empresas suecas. Eles consideram que as empresas passam por quatro etapas:

1. Atividades de exportação inconstantes.
2. Exportação por meio de representantes independentes (agentes).
3. Estabelecimento de uma ou mais filiais de vendas.
4. Estabelecimento de instalações de produção no exterior.” (KOTLER, 2000, p.400)

### **Decisão do programa de marketing**

“Empresas internacional devem decidir até que ponto adaptarão suas estratégias de marketing às condições locais. Num extremo, temos empresas que utilizam um mix de marketing padronizado globalmente. A padronização do produto, da propaganda e dos canais de distribuição permitem custos mais baixos. No outro, temos um mix de marketing adaptado, em que a empresa adapta elementos do mix de marketing para cada mercado-alvo.” (KOTLER, 2000, p.401)

### **Produto**

“Extensão direta significa lançar o produto no mercado internacional sem nenhuma alteração.[...] Entretanto, empresa precisa saber antes de mais nada se os consumidores estrangeiros suam esse produto.” (KOTLER, 2000, p.401)

“A adaptação de produtos envolve a modificação do produto para atender às condições ou preferências locais. Há diversos níveis de adaptação. Uma empresa pode produzir uma versão regional de seu produto, [...]. Outra versão é produzir uma versão para o país. [...] Uma empresa pode produzir também uma versão municipal de seu produto. [...] E, por fim, diferentes versões para revendedores de seu produto.” (KOTLER, 2000, p.401)

“De acordo com a orientação de marketing, as necessidades do consumidor variam e os programas de marketing serão mais eficazes se forem concebidos para cada grupo-alvo. Isso também se aplica aos mercados internacionais onde as condições econômicas, políticas e culturais variam muito.” (KOTLER, 2000, p.402)

NOTA MINHA: Kotler (2000), apresenta a tese de Levitt a respeito da “padronização global”, segundo a matéria apresentada, há economia em todos os aspectos com relação aos produtos são consideradas interessante, assim cita inúmeras empresas que invadem mercados com o seu produto. Reconhece o que a “world Wide Web” fez para o mercado internacional, levando o perfil do mesmo produto e ao mesmo tempo a padronização e aceitação, uma vez que assimilados o tipo de produto, o consumo deixa de ser cultural e passa a corresponder a sua generalização e aceitação de forma global, ou uma cultura global de consumo por assim dizer.

“Invenção de produto consiste em criar algo novo. Isso pode ocorrer de duas maneiras. Invenção retrógrada significa relançar formatos de produtos anteriores ou possam se adaptar bem às necessidades de outro país.” (KOTLER, 2000, p.402)

“A invenção de um produto é uma estratégia cara, porém os resultados podem compensar, principalmente se você poder transformar uma inovação do produto no exterior em um sucesso em seu país.” (KOTLER, 2000, p.403)

### **Promoção**

“As empresas podem usar as mesmas campanhas promocionais e de propaganda usadas no país de origem ou mudá-las de acordo com o mercado local, um processo chamado adaptação da comunicação. Se tanto o produto como a comunicação forem adaptados, a empresa faz uma adaptação de produtos/promoção.” (KOTLER, 2000, p.404)

“Quando se leva em conta a mensagem, é necessário lembrar que a empresa pode mudá-la em quatro níveis diferentes. Ela pode usar uma única mensagem para todos os lugares onde atua, variando apenas idioma, nomes e cores.” (KOTLER, 2000, p.405)

NOTA MINHA: Segundo o autor, é preciso considerar os signos das cores na correspondência cultural, são estratégias importantíssimas no momento de se fazer publicidade, além disso ainda certos slogans,

observando criteriosamente a gíria assimilada por cada língua. Por fim, reconhecer os tabus, a comunicação existente localmente é indispensável para se fazer uma boa inserção. Adaptações publicitárias são jogos que se faz numa padronização global sobre o tema para uma colocação regional ou local.

“O uso da mídia também requer adaptação internacional porque sua disponibilidade varia de um país para outro.[...] A aplicabilidade e a eficácia das revistas também variam; elas desempenham um papel importante na Itália e de menos destaque na Áustria. Os jornais possuem alcance nacional no Reino Unido, mas na Espanha o anunciante só pode comprar espaço nos jornais locais.”

NOTA MINHA: Analisar os meios de mídia de maior alcance em diversos países é de fundamental importância no momento de levar uma promoção, segundo posto por Kotler (2000), também a respeito das leis publicitárias existentes nos determinados países. São inúmeros os critérios a serem investigados, devendo considerar um programa de pesquisa para que se possa marginalizar a direção correta, não dispensando nenhum critério na avaliação de uma determinada inserção nos meios de mídia. Deve-se questionar: Qual a mídia mais popular? De maior audiência? Que núcleo social está ofertando esse produto? e Qual é a mídia mais assimilada por esse núcleo? Isso é ainda uma das questões abordadas entre outras a serem investigadas.

“As empresas precisam ainda adaptar técnicas de promoção de vendas aos diferentes mercados. A Grécia proíbe cupons de desconto e a França proíbe jogos de azar e limita prêmios e brindes a 5 por cento do valor do produto adquirido. As pessoas na Europa e no Japão tendem a fazer mais perguntas por correio do que por telefone – o que pode ter desdobramentos para mala direta e outras campanhas promocionais de vendas. O resultado dessas variações de preferências e restrições é que as empresas internacionais geralmente atribuem promoções de vendas à administração local.” (KOTLER, 2000, p.405)

### **Preço**

“As multinacionais enfrentam diversos problemas de determinação de preço quando vendem para o mercado internacional. Elas precisam lidar com as diferenças de preço, preços de transferência, práticas de dumping e mercado paralelo.” (KOTLER, 2000, p.405)

NOTA MINHA: É preciso cautela. Segundo o autor, o risco maior no momento de se lançar preços é a flutuação do câmbio, precisando muitas vezes vender mais em determinado país para levar o mesmo lucro ao fabricante, sendo assim, há algumas opções oferecidas destacada por Kotler (2000): entre elas estão: “Estabelecer um preço uniforme em todos os países. Estabelecer em cada país um preço baseado no mercado. Estabelecer um preço com base nos custos de cada país.” O autor cita a Coca-Cola como exemplo sobre os preços de seus produtos, em alguns ela busca deduzir a preços baixos e a outros ela compensaria, se acaso estabelecer o preço padrão, poderá ocorrer em alguns países a inserção do produto ser inviável o consumo. Esse jogo do equilíbrio, deve ser profundamente estudado no momento de se lançar o preço.

“Surge outro problema quando uma empresa estabelece um preço de transferência ( ou seja, o valor cobrado de outra unidade da empresa) para mercadorias despachadas para suas subsidiárias no exterior.” (KOTLER, 2000, p.406)

“Com frequência, uma empresa encontra alguns distribuidores comprando mais do que vendem em seu próprio país a fim de redespachar essas mercadorias para outro país a fim de lucrar com as diferenças de preço. As multinacionais tentam evitar os mercados paralelos controlando os distribuidores, aumentando os preços para os distribuidores e têm custos menores de operação ou alterando as características do produto ou as garantias de assistência técnica para diferentes países.” (KOTLER, 2000, p.407)

“Ultimamente, outro problema para a determinação de preços global é que países com excesso de produção, moedas desvalorizadas e necessidade de exportar agressivamente têm empurrado os preços para baixo e desvalorizado sua moeda. Isso é um desafio para as empresas multinacionais, pois a lenta demanda e a relutância em pagar preços mais altos tornou difícil a venda nesses mercados emergentes. Em vez de reduzir os preços e assumir um prejuízo, algumas multinacionais acharam meios mais lucrativos e criativos de lidar com isso.” (KOTLER, 2000, p. 40)

### **Praça**

“Muitos fabricantes acham que o seu trabalho está encerrado depois que o produto sai de suas instalações. Eles devem tomar cuidado com a maneira como o produto é levado para outros países e devem observar atentamente o problema de distribuição do produto ao usuário final.” (KOTLER, 2000, p.407)

NOTA MINHA: Segundo apresentado por Kotler (2000), o maior problema são os elos existentes nos canais de distribuição, para alguns países existem inúmeros até chegar ao consumidor final, o que torna o produto mais cara, o dobro, chegando até ao triplo do valor. Já alguns locais a redução destes canais garantem o melhor preço para o consumidor. Estudar a melhor diplomacia no momento de se comercializar junto aos elos talvez garanta uma melhor aceitação do produto por mais classes sociais, principalmente se o custo deste produto tiver outras compensações customizadas na redução dos seus preços. A cultura de um mercado a outros tem muitas diferenças, conhecer, reconhecer, faz parte no momento de levar esse produto a um determinado país.

“A decisão tomada nesse elo inclui os tipos de intermediários (agentes, empresas comerciais) que serão utilizados, o tipo de transporte (aéreo, marítimo) e os contratos de risco e financiamento. O terceiro elo,

canais dentro dos países estrangeiros, leva os produtos de seu ponto de entrada até os compradores e usuários finais.” (KOTLER, 2000, p.408)

### **Decisão sobre a organização de marketing**

“As empresas administram suas atividades internacionais de marketing de três maneiras: por meio dos departamentos de exportação, das divisões internacionais ou de uma organização global.” (KOTLER, 2000, p.408)

“Uma empresa geralmente entra no marketing internacional simplesmente enviando suas mercadorias. Se as vendas internacionais aumentam, a empresa cria um departamento de exportação com um gerente de vendas e alguns assistentes. Conforme as vendas crescem, amplia-se o departamento de exportação para incluir vários serviços de marketing, de forma que a empresa possa buscar negócios com mais agressividade. Se a empresa se decidir por joint-ventures ou investimento direto, o departamento de exportação não será mais adequando para administrar operações internacionais.” (KOTLER, 2000, p.408)

“Muitas empresas se envolvem em vários mercados e empreendimentos internacionais. Mais cedo ou mais tarde elas criam divisões para lidar com todas as atividades internacionais. A divisão internacional é dirigida por um presidente de divisão que estabelece objetivos e orçamento e é responsável pelo crescimento internacional da empresa.” (KOTLER, 2000, p.408)

“A equipe da sede corporativa da divisão internacional é composta de especialistas que distribuem serviços às várias unidades operacionais. Unidades operacionais podem ser organizadas de várias maneiras. Primeiramente, podem ser organizações geográficas. [...] Os gerentes responsáveis pela equipe de vendas, filiais de vendas, distribuidores e licenciados em cada país se reportariam aos vice-presidentes regionais. Ou então, as unidades operacionais podem ser grupos de produtos mundiais, cada um com um vice-presidente internacional responsável pela venda no mundo todo de cada grupo de produto. Os vice presidentes podem utilizar especialistas da área corporativa para compreender áreas geográficas muito diferentes. Finalmente, unidades operacionais podem ser subsidiárias internacionais, cada uma dirigida por um presidente. Os diversos presidentes de subsidiárias se reportam ao presidente da divisão internacional.” (KOTLER, 2000, p.408)

### **Organização global**

“Várias empresas têm se tornado organizações verdadeiramente globais. A alta gerência e a equipe corporativa planejam instalações de fábricas, elaboram políticas de marketing, fluxos financeiros e sistemas logísticos no mundo inteiro. As unidades operacionais globais se reportam diretamente ao gerente executivo ou ao comitê executivo, não ao diretor de uma divisão internacional. Os executivos são treinados em operações mundiais, não apenas locais ou internacionais. A gerência é recrutada em muitos países; componentes e suprimentos são comprados onde podem ser obtidos com o menor custo; e são feitos investimentos em que os lucros antecipados são maiores.” (KOTLER, 2000, p.409)

“Bartlett e Ghoshal propuseram circunstâncias sob as quais diferentes abordagens funcionam melhor. Em Gerenciando empresas no exterior, eles descrevem forças que favorecem a ‘integração global’ (isto é, produção intensiva em capital, demanda homogênea) em oposição à ‘resposta nacional’ (isto é, padrões, barreiras e fortes preferências locais). Eles distinguem três estratégias organizacionais”:

1. Uma estratégia global trata o mundo como um mercado único. Essa estratégia é justificada quando as forças por uma integração global são fortes e as forças de resposta de cada país são fracas. Isso se aplica ao mercado de produtos eletrônicos, [...].
2. Uma estratégia multinacional trata o mundo como um portfólio de oportunidades nacionais. Essa estratégia é justificada quando as forças que favorecem a receptividade nacional são fortes e as forças que favorecem a integração global são fracas. Essa é a situação nos negócios de produtos ao consumidor com marcas (produtos alimentícios, produtos de limpeza).
3. Uma estratégia ‘glocal’ padroniza certos elementos essenciais e adapta outros para os mercados locais. Essa estratégia se aplica a um setor (como o de telecomunicações) no qual cada país exige alguma adaptação de seu equipamento, mas a empresa fornecedora também pode padronizar alguns dos componentes centrais.”

## **PARTE QUATRO**

### **DECISÕES DE MARKETING**

#### **Gerência de linhas de produtos e marcas**

**“A melhor maneira de manter os clientes é descobrir constantemente como dar a eles mais por menos.”**(Kotler, 2000, pg.415)

“A história de sucesso da A & E enfatiza a importância do primeiro e mais importante elemento do mix de marketing: o produto. Toda a propaganda e promoção do mundo não farão os consumidores assistirem a um programa de televisão se eles acharem, irritante ou irrelevante.” (Kotler, 2000, pg. 416)

“O produto é um elemento-chave na oferta ao mercado. O planejamento do mix de marketing começa na formulação de uma oferta para satisfazer as necessidades e desejos do cliente-alvo. O cliente irá julgar a oferta de acordo com três fatores: características e qualidade do produto, mix e qualidade dos serviços e preço apropriado.” (Kotler, 2000, pg.416)

“Um produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo.” (Kotler, 2000, pg.416)

“Os produtos comercializados incluem bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e idéias.” (Kotler, 2000, pg.416)

“Ao planejar sua oferta ao mercado, o profissional de marketing precisa pensar em cinco níveis de produto. Cada nível agrega mais valor para o cliente, e os cinco constituem uma hierarquia de valor para o cliente. O nível mais fundamental é o benefício central: o serviço ou benefício fundamental que o cliente está realmente comprando.[...] No segundo nível, o profissional de marketing deve transformar o benefício central em um produto básico.[...] No terceiro nível, o profissional de marketing prepara um produto esperado, uma série de atributos e condições que os compradores normalmente esperam ao comprá-lo. [...] No quarto nível, o profissional de marketing prepara um produto ampliado, que excede as expectativas do cliente.[...] No quinto nível está o produto potencial, que abrange todas as aumentos e transformações a que o produto deve ser submetido no futuro. É onde as empresas procuram novas maneiras de satisfazer os clientes e diferenciar sua oferta.” (Kotler, 2000, pg 416)

“A concorrência de hoje acontece essencialmente no nível do produto ampliado. (Em países menos desenvolvidos, a competição ocorre principalmente no nível do produto esperado.) A ampliação do produto leva o profissional de marketing a examinar o sistema de consumo: a maneira como o usuário desempenha as tarefas de obter, usar, adaptar e descartar o produto.” (Kotler, 2000, pg.417)

“Algumas coisas devem ser observadas a respeito da estratégia de ampliação de produto. Primeiro, cada ampliação agrega custo. O profissional de marketing deve se perguntar se o clientes pagarão o suficiente para cobrir os custos extras. Em segundo lugar, os benefícios ampliados logo se tornam benefícios esperados. [...] em terceiro, à medida que as empresas elevam o preço de seu produto ampliado, alguns concorrentes podem oferecer uma versão mais simples, a um preço mais baixo.” (Kotler, 2000, pg.417)

“As empresas de sucesso agregam benefícios a suas ofertas que não somente satisfazem os clientes, mas também os surpreendem e encantam. Encantar é um modo de exceder as expectativas.” (Kotler, 2000, pg. 417)

### **Hierarquia de produto**

“Podemos identificar sete níveis da hierarquia de produto (exemplificados com seguros de vida):

1. Família de necessidade: a necessidade central que sustenta a existência de uma família de produtos. Exemplo: segurança.
2. Família de produtos: Todas as classes de produtos que podem satisfazer uma necessidade central com razoável eficácia. Exemplos: poupança e renda.
3. Classe de produtos: um grupo de produtos dentro da família de produtos que têm, reconhecidamente, uma certa coerência funcional. Exemplo: instrumentos financeiros.
4. Linha de produtos: um grupo de produtos dentro de uma classe de produtos que estão intimamente relacionados porque desempenham uma função similar, sendo vendidos para os mesmos grupos de clientes e comercializados através dos mesmos canais, ou que se incluem em determinadas faixas de preço. Exemplo: seguro de vida.
5. Tipo de produto: um grupo de itens dentro de uma linha de produtos que compartilham uma das diversas formas possíveis do produto. Exemplo: Seguro de vida anual.
6. Marca: o nome, associado a um ou mais itens da linha de produtos, que é usado para identificar a fonte ou cará ter do item ou dos itens. Exemplo: Prudential.
7. Item (também chamado unidade de estoque ou variante de produto): uma unidade distinta dentro de uma marca ou linha de produtos que se distingue pelo tamanho, preço, aparência ou outro atributo. Exemplo: seguro de vida anual renovável da Prudential.” (Kotler, 2000, pg. 418)

NOTA MINHA: Segundo Kotler (2000) os níveis considerados sobre o produto, partindo do núcleo seriam: “Benefício central”, “Produto básico”, “Produto esperado”, “Produto ampliado”, “Produto potencial”.

### **Classificação de produtos**

“As empresas têm classificado tradicionalmente os produtos em termos das características: durabilidade, tangibilidade e uso (consumido ou empresarial). Cada tipo de produto tem uma estratégia apropriada da mix de marketing.” (Kotler, 2000, pg.418)

### **Durabilidade e tangibilidade**

Os produtos podem ser classificados em três grupos, de acordo com a durabilidade e a tangibilidade:



1. Bens não-duráveis são bens tangíveis normalmente consumidos ou usados uma ou poucas vezes, como cerveja e sabão. Como esses bens são consumidos rapidamente e comprados com frequência, a estratégia apropriada é torná-los disponíveis para induzir à experimentação e ganhar a preferência do consumidor.
2. Bens duráveis : os bens duráveis são bens tangíveis normalmente usados durante um período de tempo, como geladeiras, ferramentas e vestiário. Os produtos duráveis normalmente exigem vendas pessoal e serviços trabalham com uma margem mais alta e requerem mais garantias por parte do fabricante.
3. Serviços: os serviços são produtos intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis. Como resultado, normalmente exigem mais controle de qualidade, credibilidade de fornecedor e adaptabilidade. São exemplos de serviços cortes de cabelo e serviços de reparos.” (Kotler, 2000, pg.418)

### **Classificação de bens de consumo**

“A grande variedade de bens de consumo pode ser classificada em termos de hábitos de compra. Podemos distinguir entre bens de conveniência de compra comparada de especialidade e não procurados.” (Kotler, 2000, pg. 418)

“Bens de conveniência são aqueles que o consumidor compra com frequência, imediatamente e com um mínimo de esforço. Exemplos: cigarros, sabonetes e jornais.” (Kotler, 2000, pg. 418)

“Os bens de conveniência podem ser subdivididos em três categorias. Os básicos são aqueles comprados regularmente. [...] Os bens de impulso são comprados sem qualquer planejamento ou esforço de busca. [...] Os bens de emergência são comprados quando há uma necessidade urgente.” (Kotler, 2000, pg.418)

“Bens de compra comparados são bens que o cliente, durante o processo de seleção e compra, caracteristicamente compara em termos de adequação, qualidade, preço e modelo. São exemplos móveis, vestuário, carros usados e os principais eletrodomésticos.” (Kotler, 2000, pg.419)

“Os bens de compra comparada podem ser divididos ainda em: bens de compra homogêneos, que são semelhante em qualidade mas têm diferenças significativas no preço para justificar as comparações de compra, e bens de compra heterogêneos, que diferem em aspectos do produto e serviços e podem ser mais importante que o preço. A empresa que fabrica um bem de compra comparada heterogêneo oferece maior variedade para satisfazer os gostos individuais e deve ter uma equipe de vendas bem treinada para informar e orientar os clientes.” (Kotler, 2000, pg.419)

“Bens de especialidade são bens com características singulares ou identificação de marca pelos quais um número suficiente de compradores está disposto a fazer um esforço extra de compra.” (Kotler, 2000, pg.419)

“Os bens de especialidade não envolvem comparações; os compradores investem tempo e energia para chegar aos revendedores que têm os produtos desejados. Os revendedores não necessitam estar convenientemente localizados: contudo, devem deixar clara sua localização aos compradores potenciais.” (Kotler, 2000, pg.419)

“Bens não procurados são bens que o consumidor não conhece ou normalmente não pensa em comprar.” (Kotler, 2000, pg.419)

### **Classificação de bens empresariais**

“Os bens empresariais podem ser classificados em termos de como eles entram no processo de produção e de seu custo relativo. Podemos distinguir três grupos de bens empresariais: materiais e peças, bens de capital e suprimentos e serviços.” (Kotler, 2000, pg.419)

“A homogeneidade dos materiais naturais limita a atividade de criação de demanda. A confiabilidade de preço e de entrega são os fatores que mais influenciam a seleção de fornecedores.” (Kotler, 2000, pg.419)

“Os materiais e peças manufaturados dividem-se em duas categorias: materiais componentes [...]. Peças componentes entram no produto acabado com pouca modificação na forma [...]” (Kotler, 2000, pg.419)

“A maioria dos materiais e peças fabricados é vendida diretamente aos usuários empresariais, sendo os pedidos muitas vezes feitos com um ano ou mais de antecedência. Preço e serviço são as considerações principais de marketing, enquanto a gestão da marca e a propaganda tendem a ser menos importante.” (Kotler, 2000, pg.420)

“Bens de capital são bens de maior duração que facilitam o desenvolvimento ou gerenciamento do produto acabado. Estão divididos em dois grupos: instalações e equipamento.” (Kotler, 2000, pg.420)

“A força de vendas do fornecedor inclui o pessoal técnico. Os fornecedores devem estar dois postos a adequar projetos a especificações e a fornecedor suporte pós-venda. A propaganda é muito menos importante que a venda pessoal.” (Kotler, 2000, pg.420)

“Embora alguns fabricantes de equipamentos façam vendas diretas, geralmente usam intermediários, visto que o mercado é geograficamente disperso, os compradores são numerosos e os pedidos são pequenos. Qualidade, atributos, preço e serviços são os principais elementos a considerar. A força de vendas tende a ser mais importante que a propaganda, embora essa possa ser usada de maneira eficaz.” (Kotler, 2000, pg.420)

“Suprimentos e serviços empresariais são bens de curta duração que facilitam o desenvolvimento ou gerenciamento do produto acabado.” (Kotler, 2000, pg.420)

### **Mix de produtos**

“Um mix de produto (também chamado sortimento de produto) é o conjunto de todos os produtos e itens que um vendedor põe à venda.” (Kotler, 2000, pg.420)

“A abrangência de um mix de produtos refere-se a quantas diferentes linhas de produtos a empresa traz.” (Kotler, 2000, pg.420)

“A extensão de um mix de produtos refere-se ao número total de itens no mix.” (Kotler, 2000, pg.420)

“A profundidade de um mix de produtos refere-se a quantas opções são oferecidas em cada produto na linha.” (Kotler, 2000, pg.421)

“a consistência do mix de produto refere-se à profundidade com que as várias linhas de produtos estão ligadas quanto ao uso final, às exigências de produção, aos canais de distribuição ou a algum outro critério. [...] As linhas são menos consistentes na medida em que desempenham diferentes funções para os compradores.” (Kotler, 2000, pg. 421)

“Essas quatro dimensões do mix de produtos permitem à empresa expandir seus negócios de quatro maneiras. Ela pode adicionar novas linhas de produtos, ampliando assim a abrangência de seu mix de produtos. Ela pode aumentar a extensão de cada linha de produtos. Pode adicionar mais opções para cada produto e aprofundar seu mix de produtos. Por fim, uma empresa pode perseguir maior consistência na linha de produtos.” (Kotler, 2000, pg.. 421)

### **Decisões de linha de produtos**

“A oferecer um alinhamento de produtos, as empresas normalmente desenvolvem uma plataforma e módulos básicos que podem ser somados para atender a diferentes exigências dos consumidores.” (Kotler, 2000, pg.421)

### **Análise de linha de produtos**

“Os gerentes de linhas de produtos precisam conhecer as vendas e os lucros de cada item em sua linha para determinar quais deles deverão aumentar, manter, colher ou abandonar. Eles também precisam entender o perfil de mercado de cada linha de produtos.” (Kotler, 2000, pg.421)

“Uma alta concentração de vendas em poucos itens significa que a linha é vulnerável. Esses itens devem ser cuidadosamente monitorados e protegidos.” (Kotler, 2000, pg.422)

### **Perfil do mercado**

NOTA MINHA: Analisar o mercado, segundo Kotler (2000), faz parte do conhecimento da demanda deste mercado, suas atribuições referentes a determinado consumo, tendo em vista a qualidade referencial do mix, a sua exata preferência coerentemente aguardada pelo consumidor. Assim o autor retrata esses passos como um mapa, onde configura as ofertas dos concorrentes e os tipos de mix ofertado neste mercado, quando da posse da informação do perfil claro deste mercado, poderá incluir a sua produção, analisando as compensações deste investimento, assim sugere o autor.

“O gerente de linha de produtos deve rever a posição desta relação às linhas de concorrência. [...] O mapa de produto é útil para planejar a estratégia de marketing da linha de produtos. [...] Outro benefício do mapeamento de produtos é que ele identifica os segmentos do mercado. [...] Após executar sua análise, o gerente de linha de produtos deve considerar as decisões a respeito da extensão, da modernização, da caracterização e da redução da linha de produtos.” (Kotler, 2000, pg.422)

### **Extensão da linha de produtos**

“Os gerentes de linha de produtos preocupam-se com a extensão. Uma linha de produtos é pouco extensa se o acréscimo de itens aumentar os lucros; a linha é muito extensa se os lucros puderem ser aumentados pela redução de itens.”

“Os objetivos da empresa influenciam a extensão da linha de produtos. As empresas que buscam grande participação de mercado e rápido crescimento de mercado preferirão linhas mais extensas. As empresas que enfatizam a alta lucratividade adotarão linhas mais reduzidas que consistirão em itens cuidadosamente escolhidos.” (Kotler, 2000, pg.423)

“As linhas de produtos tendem a se expandir com o tempo. O excesso de capacidade de fabricação pressiona o gerente da linha de produtos a desenvolver novos itens. A força de vendas e os canais de distribuição também pressionam a empresa a adotar uma linha de produtos mais completa, a fim de satisfazer seus clientes.” (Kotler, 2000, pg.423)

“A empresa estende sua linha de produtos de duas maneiras: ampliando-a ou complementando-a.” (Kotler, 2000, pg.423)

### **Ampliação da linha**

“Cada linha de produtos de uma empresa abrange certa parte da extensão total possível.” (Kotler, 2000, pg.423)

NOTA MINHA: Ampliação do mercado abaixo segundo Kotler (2000) sugere a exposição da procura em grande número pelo produto. Ao enfrentar o concorrente, este deve se posicionar com os preços mais baixos, ou quando o mercado está parado ou caindo.

“As empresas podem desejar entrar na faixa superior do mercado para obter maior crescimento ou maiores margens ou simplesmente para se posicionarem como fabricantes de linha completa.” (Kotler, 2000, pg. 424)

### **Complementação da linha**

“Uma linha de produtos pode também ser estendida pela adição de itens à faixa já existente. Existem diversos motivos para a complementação de linha: aumentar a lucratividade; tentar satisfazer revendedores e reclamam de vendas perdidas pela falta de itens na linha; tentar utilizar o excesso de capacidade; tentar ser a principal empresa do setor, oferecendo a linha completa, e tentar preencher lacunas que possam ser oportunidades para os concorrentes.” (Kotler, 2000, pg.424)

“A complementação de linha é exagerada se resultar em autocanibalização e em confusão para os clientes. A empresa precisa diferenciar cada item na mente do consumidor, ou seja, cada um deve possuir uma diferença minimamente perceptível.” (Kotler, 2000, pg. 424)

“A empresa deve também assegurar que o item proposto atenda a uma necessidade do mercado e não esteja sendo adicionado somente para satisfazer uma necessidade interna.” (Kotler, 2000, pg.425)

### **Modernização da linha**

“Uma abordagem gradualista permite à empresa ver como os clientes e revendedores reagem ao novo estilo e é mais econômica para as empresas, mas permite que os concorrentes vejam as mudanças e comecem a redesenhar suas próprias linhas.” (Kotler, 2000, pg.425)

“Em mercados de produtos em rápida mudança, a modernização é realizada continuamente. As empresas planejam melhorias para incentivar a migração de clientes para itens de maior valor e preço mais alto.” (Kotler, 2000, pg.452)

### **Promoção e redução da linha**

“Algumas vezes uma empresa acha que parte de sua linha está vendendo bem e outras partes não. A empresa pode tentar aumentar a demanda dos itens que vendem menos, especialmente se forem produzidos em uma fábrica que esteja parcialmente inativa por falta de demanda.” (Kotler, 2000, pg.425)

### **Decisão da marca**

“A criação e gestão de marca é o problema principal na estratégia do produto. Por um lado, desenvolver um produto de marca requer um grande investimento de longo prazo, especialmente em propaganda, promoção e embalagem. Muitas empresas orientadas para marcas terceirizam a fabricação.” (Kotler, 2000, pg.426)

### **O que é marca?**

“Talvez a habilidade mais característica dos profissionais de marketing seja sua capacidade de criar, manter, proteger e melhorar uma marca.” (Kotler, 2000, pg. 426)

“Em essência, uma marca identifica a empresa ou o fabricante. Pode ser um nome, uma marca comercial, um logotipo ou outro símbolo. De acordo com a lei das marcas comerciais, a empresa adquire direitos exclusivos e vitalícios sobre o uso do nome da marca. As marcas diferem de outras propriedades como patentes e direitos autorais, que possuem datas de expiração.” (Kotler, 2000, pg.426)

“Uma marca é essencialmente uma promessa da empresa de fornecer uma série específica de atributos, benefícios e serviços uniformes aos compradores. As melhores marcas trazem uma garantia de qualidade.” (Kotler, 2000, pg.426)

“Mas uma marca é um símbolo ainda mais complexo. Ela pode trazer até seis níveis de significado:

1. Atributos: uma marca traz à mente certos atributos.
2. Benefícios: os atributos devem ser traduzidos em benefícios funcionais e emocionais. O atributo ‘durável’ poderia traduzir o benefício funcional “não terei de comprar outro carro por muitos anos”. O atributo ‘caro’ traduz o benefício emocional “o carro me faz sentir importante e admirado”.
3. Valores: a marca também diz algo sobre os valores da empresa.
4. Cultura: a marca pode representar certa cultura.
5. Personalidade: a marca pode projetar certa personalidade.
6. Usuário: a marca sugere o tipo de consumidor que compra ou usa o produto.” (Kotler, 2000, pg.426)

“Se a empresa trata uma marca apenas como um nome, está totalmente equivocada. O desafio em estabelecer uma marca é desenvolver profundas associações positivas em relação a ela. Os profissionais de marketing devem decidir em que níveis ancorar a identidade da marca. Seria um erro promover somente atributos. Primeiro, o comprador está menos interessado nas características que nos benefícios. Em segundo lugar, os concorrentes podem facilmente copiar as características. Em terceiro, as especificações existentes podem se tornar menos desejáveis mais tarde.” (Kotler, 2000, pg.426)

“Promover a marca com base em apenas um benefício também pode ser arriscado.” (Kotler, 2000, pg.427)

“Os significados mais permanentes de uma marca são seus valores, cultura e personalidade. Eles definem a essência da marca.” (Kotler, 2000, pg.427)

### **Patrimônio de marca (brand equity)**

“As marcas variam quanto a seu poder e valor no mercado. Em um extremo estão marcas que não são conhecidas pela maioria dos compradores. Em seguida vêm as marcas que têm bom nível de conscientização de marca. Depois, as marcas com alto grau de aceitabilidade de marca, seguidas daquelas que possuem alto

grau de preferência de marca. Por fim, existem as marcas que possuem um alto grau de fidelidade à marca.” (Kotler, 2000, pg.427)

“[...] cinco tipos de atitude do cliente em relação a sua marca, sendo o último o de máxima fidelidade:

1. O cliente trocará de marca, especialmente por razões de preço. Sem fidelidade à marca.
2. O cliente está satisfeito. Não há razão para trocar a marca.
3. O cliente está satisfeito e incorrerá em custos se trocar de marca.
4. O cliente valoriza a marca e a considera parte da sua vida.
5. O cliente é devotado à marca.” (Kotler, 2000, pg.427)

“Um alto patrimônio de marca fornece uma série de vantagens competitivas:

- A empresa terá custos de marketing reduzidos devido à conscientização e à fidelidade do consumidor em relação à marca.
- A empresa terá mais poder de negociação com os distribuidores e varejistas porque os consumidores esperam que eles tenham a marca.
- A empresa pode cobrar um preço maior do que o de seus concorrentes porque a marca tem maior qualidade percebida.
- A empresa pode lançar extensões de linha mais facilmente, porque o nome de marca possui alta credibilidade.
- A marca oferece à empresa certa defesa contra a concorrência por preço.” (Kotler, 2000, pg.428)

“Um nome de marca precisa ser cuidadosamente gerenciado para que seu valor patrimonial não se deprecie. Isso requer manter e melhorar a conscientização da marca, sua qualidade e sua funcionalidade percebidas e associações positivas a ela. Essas tarefas exigem investimento contínuo em P&D, publicidade habilidosa e excelente atendimento ao varejista e ao consumidor.” (Kotler, 2000, pg.428)

“Para alguns analistas, as marcas duram mais que os produtos e as instalações concretas de uma empresa, e são seu principal bem durável. De fato, toda marca poderosa representa um grupo de clientes fiéis. Portanto, o bem fundamental que sustenta o patrimônio de marca é o valor do cliente fiel ao longo do tempo, com o gerenciamento da marca servindo como uma importante ferramenta de marketing.” (Kotler, 2000, pg.428)

“Os primeiros sinais de uso de marcas foram os esforços das guildas medievais em exigir que os artesãos colocassem marcas em seus produtos a fim de proteger a si e a seus consumidores contra produtos de qualidade inferior. Também nas artes, o estabelecimento de marcas começou quando os artistas passaram a assinar seus trabalhos.” (Kotler, 2000, pg.429)

“O preço mais baixo é possível devido ao uso de ingredientes de qualidade inferior, rotulagem e embalagem de custo mais baixo e o mínimo possível de propaganda.” (Kotler, 2000, pg.429)

“O uso de uma marca dá à empresa diversas vantagens:

- Um nome ajuda a empresa a processar pedidos e solucionar problemas.
- O nome de marca da empresa oferece proteção legal aos aspectos exclusivos do produto.
- O uso de marca oferece à empresa a oportunidade de atrair um grupo de cliente fiel e lucrativo. A fidelidade à marca fornece à empresa alguma proteção em relação à concorrência.
- O uso de marca ajuda a empresa a segmentar seus mercados.
- As marcas fortes constroem a imagem corporativa, tornando mais fácil lançar novas marcas e ganhar a aceitação dos distribuidores e consumidores. (Kotler, 2000, pg.430)”

### **Decisão de patrocínio de marca**

“Um fabricante tem diversas opções com respeito ao patrocínio da marca. O produto pode ser lançado como uma marca do fabricante (algumas vezes chamada de marca nacional), uma marca do distribuidor (também chamado de marca do revendedor, da loja, da casa ou marca própria) ou um nome de marca licenciada. Outra alternativa é o fabricante produzir alguns itens com seu próprio nome e alguns com o nome do revendedor.” (Kotler, 2000, pg.430)

“Embora as marcas do fabricante predominem, os grandes varejistas e atacadistas têm desenvolvido suas próprias marcas, contratando fabricantes para produzi-las.” (Kotler, 2000, pg.430)

“Os intermediários buscam fabricantes com excesso de capacidade que produzam a marca própria e a um custo baixo. Outros custos, como pesquisa e desenvolvimento, propaganda, promoção de vendas e distribuição, também são muito mais baixos. Isso significa que o proprietário da marca própria pode cobrar um preço mais baixo e ainda assim ter uma margem de lucro mais alta. Em segundo lugar, os varejistas desenvolvem marcas de loja exclusivas para se diferenciar da concorrência. Muitos consumidores não diferenciam marcas nacionais de marcas de loja.” (Kotler, 2000, pg.430)

“Nesse confronto entre as marcas dos fabricantes e as marcas próprias, os varejistas têm muitas vantagens e um crescente poder de venda.” (Kotler, 2000, pg.430)

“Os varejistas também cobram pelo espaço especial de exposição e pelo espaço promocional dentro da loja. Eles costumam expor mais as suas próprias marcas e asseguram que não falem no estoque. Os varejistas estão agora aumentando a qualidade de suas marcas de loja.” (Kotler, 2000, pg.431)

“Anos atrás, os consumidores classificavam as marcas em uma espécie de escala de marcas, com sua marca favorita no alto e as marcas restantes em ordem descendente de preferência.” (Kotler, 2000, pg.431)

“Atualmente, há indícios de que essa escala está sendo substituída pela percepção do consumidor da paridade de marca – ou seja, a equivalência entre várias marcas. No lugar de uma marca fortemente preferida, os consumidores compram tendo uma série de marcas aceitáveis, escolhendo qualquer uma que esteja à venda naquele dia.” (Kotler, 2000, pg.431)

“O poder crescente das marcas de loja não é o único fator a enfraquecer as marcas nacionais. Os consumidores estão mais sensíveis ao preço. Eles estão notando mais a equivalência de qualidade, à medida que os fabricantes e varejistas nacionais concorrentes copiam e reproduzem a qualidade das melhores marcas.” (Kotler, 2000, pg.431)

“A contínua guerra de descontos e preços especiais tem ensinado uma geração de consumidores a comprar pelo preço.” (Kotler, 2000, pg.431)

“O fluxo infundável das extensões de marca e de linha obscureceu a identidade de marca e levou a uma confusa proliferação de produtos. É claro que um dos fatores mais recentes, que não está necessariamente enfraquecendo as marcas nacionais, mas modificando o panorama geral da gestão de marcas, é a Internet.” (Kotler, 2000, pg.431)

“Os fabricantes reagiram gastando uma quantidade substancial de dinheiro em propaganda e promoção dirigida ao consumidor, para manter forte preferência de marca. Seu preço deve ser um pouco mais alto para cobrir o alto custo de promoção. Ao mesmo tempo, os distribuidores em massa pressionam os fabricantes a empregar uma parcela maior das verbas promocionais em concessões e acordos comerciais, se desejam espaço adequado nas prateleiras. Uma vez que os fabricantes cedem, têm menos para gastar em propaganda e promoção dirigidas ao consumidor, e sua liderança de marca começa a cair. Esse é o dilema do fabricante de marca nacional.” (Kotler, 2000, pg.432)

“Para manter seu poder de reagir ao mercado, as empresas líderes em marketing devem investir pesada e continuamente em P&D, de modo a criar novas marcas, extensões de linha e atributos e aumentar a qualidade. Elas precisam sustentar um forte e agressivo programa de propaganda que ‘atraia’ o consumidor para manter elevados o reconhecimento e a preferência de marca entre os consumidores.” (Kotler, 2000, pg.432)

“As empresas de tecnologia têm sido especialmente capazes de alcançar altos níveis de reconhecimento de marca por meio de abordagens de marketing menos convencionais.” (Kotler, 2000, pg.433)

NOTA MINHA: Segundo a matéria “Web advertising and the branding mission” analisada por Kotler (2000), a marca na Internet não pode, e não deve ser confundida com o mesmo trabalho desenvolvido em outros meios de mídia, tendo uma razão e outras formas de serem aplicados. Banners e anúncios intersites, quase nunca são clicados, e se passa despercebidos. Algumas empresas citadas pelo autor procuram considerar o nulo na aplicação até então das ferramentas utilizadas. Ainda existem inúmeros estudos e alguns achados de como manter e assegurar uma marca pela web.

“Empresas que se preparam para construir suas marcas no mundo on-line. [...] a última teoria sobre ‘como fazer’ envolve algo chamado ‘gestão racional de marca com um serviço real oferecido on-line. Os anúncios para televisão da Staum ainda têm o mesmo apelo antiquado e bem-humorado, mas agora eles indicam aos telespectadores o site web da empresa, que oferece muito, sem prometer demais. O site ajuda compradores de carros a escolher um modelo, a calcular pagamentos e a encontrar um revendedor on-line.” (Kotler, 2000, pg.433)

“Raio X da conscientização de marca: nove fortalecedores de marca [...]. 1. Desenvolver propaganda [...] 2. Patrocinar eventos bem aceitos.[...] 3. Convidar seus clientes a fazer parte de um clube. [...] 4. Convidar o público a visitar a fábrica ou a sede da empresa. [...] 5. Criar suas próprias lojas. [...] 6. Fornecer serviços que atraiam o público. [...] 7. Apoiar causas sociais de maneira visível [...] 8. Tornar-se conhecido como líder em fornecimento de valor. [...] 9. Ter um porta-voz ou símbolo forte para representar a empresa.” (Kotler, 2000, pg.434)

### **Decisão de nome de marca**

“Uma empresa decide sua estratégia de nome de marca, ela deve escolher um nome de marca específico.” (Kotler, 2000, pg.435)

“Entre as qualidades desejáveis para um nome de marca estão as seguintes:

- Deve sugerir as qualidades do produto, como uma ação ou cor.”
- Deve sugerir as qualidades do produto, como uma ação ou cor.
- Deve ser fácil de pronunciar, de reconhecer e de lembrar; nomes curtos ajudam.
- Deve ser inconfundível.
- Não deve apresentar significados negativos em outros países em línguas.” (Kotler, 2000, pg.435)

“Normalmente, as empresas escolhem nomes de marca por meio de uma lista de possíveis nomes, discutindo seus méritos, eliminando os que não parecem bons, testando-os com consumidores-alvos e fazendo a escolha final.” (Kotler, 2000, pg.435)

“Muitas empresas lutam para construir um nome de marca singular que possa se tornar intimamente identificado com a categoria de produtos.” (Kotler, 2000, pg.435)

“No entanto, identificar um nome de marca com uma categoria de produtos pode ameaçar os direitos exclusivos da empresa a esse nome.” (Kotler, 2000, pg.435)

“Dado o rápido crescimento do mercado global, as empresas devem escolher nomes de marca que funcionem bem em outros países. Esses nomes devem ter significado e ser pronunciáveis em outras línguas.” (Kotler, 2000, pg.435)

“As empresas também não devem usar nomes de propriedade de alguém em outros país.” (Kotler, 2000, pg.435)

### **Decisão de estratégia de marca**

“Uma empresa tem cinco escolhas em termos de estratégia de marca. A empresa pode lançar extensões de linha (nomes de marcas existentes estendidos a novos tamanhos ou sabores na categoria de produtos existentes), extensões de marca (nomes de marca aplicados a categorias de novos produtos), multimarcas (novos nomes de marca alcançados na mesma categoria de produtos) novas marcas (novo nome de marca para nova categoria de produtos) e marcas combinadas (marcas que trazem dois ou mais nomes de marca bem conhecidos).” (Kotler, 2000, pg.435)

“Muitas empresas estão hoje lançando opções de marca, que são linhas de marca específicas fornecidas para varejistas ou canais de distribuição específicos. Elas são resultado da expressões que os varejistas fizeram sobre os fabricantes para receber ofertas diferenciadas.” (Kotler, 2000, pg.436)

“Contudo, as extensões de linha podem ter, e geralmente têm, um lado positivo. Elas têm muito mais chance de sobreviver que os produtos novos. Alguns executivos de marketing defendem as extensões de linha como a melhor maneira de construir um negócio.” (Kotler, 2000, pg.436)

“As extensões de linha podem ter, e geralmente têm, um lado positivo. Elas têm muito mais chance de sobreviver que os produtos novos. Alguns executivos de marketing defendem as extensões de linha como a melhor maneira de construir um negócio.” (Kotler, 2000, pg.436)

“Extensões de marca. Uma empresa pode usar seu nome de marca existente para lançar novos produtos em outras categorias.” (Kotler, 2000, pg.436)

“A estratégia de extensão de marca oferece muitas das mesmas vantagens que as extensões de linha.” (Kotler, 2000, pg.437)

“Como a extensão de linha, a extensão de marca também envolve riscos. O novo produto pode desapontar os compradores e afetar o respeito pelos outros produtos da empresa. O nome da marca pode não ser apropriado para o novo produto [...]” (Kotler, 2000, pg.437)

“Embora a maioria das empresas venda há muito tempo material promocional ostentando marcas e logotipos para os atacadistas e distribuidores, o merchandising no varejo em grande escala representa uma mudança radical. As empresas estão fazendo essa mudança não apenas para construir o conhecimento de marca no presente, mas para assegurá-lo no futuro.” (Kotler, 2000, pg.437)

“Comparados com direitos autorais de entretenimento e de celebridades, os nomes corporativos são muito menos arriscados. [...] As corporações são apostas mais seguras. Muitas existem há décadas e, além disso, elas têm um apelo surpreendente para os clientes.” (Kotler, 2000, pg.437)

“As empresas que estão tentadas a transferir seu nome de marca devem pesquisar se as associações da marca combinam bem com o novo produto. Os melhores resultados ocorreriam quando os nomes de marca produzissem vendas tanto do produto novo quanto do existente. Um resultado aceitável seria aquele em que ao novo produto vendesse bem sem afetar as vendas do produto existente.” (Kotler, 2000, pg.438)

“Uma empresa geralmente lança marcas adicionais na mesma categoria de produtos. Às vezes, a empresa está tentando estabelecer características diferentes para apelar a diferentes motivos de compra.” (Kotler, 2000, pg.438)

“O maior perigo ao lançar multimarcas é que todas devem obter apenas uma pequena participação de mercado, e talvez nenhuma seja particularmente rentável. A empresa terá dissipado seus recursos em diversas maracás, em vez de construir poucas marcas altamente rentáveis. Idealmente, as marcas de uma empresa dentro de uma categoria devem canibalizar as marcas da concorrência, e não as suas próprias. Na pior das hipóteses, o lucro líquido com multimarcas deve ser maior, mesmo que haja canibalismo.” (Kotler, 2000, pg.438)

“Um fenômeno crescente é o surgimento de marcas combinadas (também chamadas marcas duplas), em que duas ou mais marcas conhecidas são combinadas em uma oferta. Cada patrocinador espera que o outro nome de marca fortaleça a preferência ou a intenção de compra. No caso de produtos embalados em conjunto, cada marca espera poder alcançar um novo público pela associação com a outra marca.” (Kotler, 2000, pg.439)

“Mesmo com uma marca em posicionada, a empresa pode precisar reposicioná-la mais tarde, quando enfrentar novos concorrentes ou mudanças nas preferências do cliente.” (Kotler, 2000, pg.440)

### **Embalagem e rotulagem**

“A embalagem passou a ser uma poderosa ferramenta de marketing. Embalagens bem desenhadas podem criar valores de conveniência e promocionais.” (Kotler, 2000, pg.440)

“Vários fatores contribuíram para o crescimento das embalagens como uma ferramenta de marketing:

- Auto-serviço: um número crescente de produtos é vendido na forma de auto-serviço. Num supermercado médio, que estoca cerca 15 mil itens, o comprador comum passa por cerca de 300 itens por minuto. Dado que 53 por cento de todas as compras são feitas por impulso, a embalagem eficaz opera como um ‘comercial instantâneo’. A embalagem deve desempenhar muitas das tarefas de vendas; atrair a atenção, descrever os aspectos do produto, criar confiança no consumidor e transmitir uma imagem geral favorável.
- Poder aquisitivo do consumidor: um aumento no poder aquisitivo do consumidor significa que os consumidores estão dispostos a pagar um pouco mais pela conveniência, pela aparência, pela confiabilidade e pelo prestígio de melhores embalagens.
- Imagem da marca e da empresa: as embalagens contribuem para o reconhecimento instantâneo da empresa ou da marca.”
- Oportunidade de inovação: uma embalagem inovadora Pode trazer grandes benefícios para os consumidores e lucros para os fabricantes.” (Kotler, 2000, pg.440)

“Desenvolver uma embalagem eficaz para um novo produto requer muitas decisões. A primeira tarefa é estabelecer o conceito de embalagem: definir o que a embalagem basicamente é e faz para o produto em questão. Devem ser tomadas decisões sobre elementos adicionais – tamanho, forma, materiais, cores, textos e localização da marca. É preciso decidir sobre a quantidade de texto, sobre o uso de celofane ou outros filmes transparentes, de bandeja de plástico ou de papel laminado e assim por diante. Deve ser considerado o uso de mecanismos que garantam a não-violação do produto. Os diversos elementos da embalagem devem também estar harmonizados com as decisões sobre determinação de preço, propaganda e outros fatores de marketing.” (Kotler, 2000, pg.441)

“Após ser projetada, a embalagem deve ser testada. Testes de engenharia são conduzidos para assegurar que a embalagem resista sob condições normais; testes visuais, para assegurar que o texto seja legível e as cores, harmoniosas; testes de distribuidores para assegurar que os distribuidores achem as embalagens atraentes e fáceis de manusear, e testes de consumidor, para assegurar a resposta favorável do consumidor.” (Kotler, 2000, pg.441)

“O desenvolvimento de embalagens eficazes pode custar muitas centenas de milhares de dólares e leva meses para se completado. As empresas devem prestar atenção às crescentes preocupações ambientais e de segurança em relação a embalagens.

“Os fabricantes devem rotular os produtos. O rótulo pode ser uma simples etiqueta presa ao produto ou um projeto gráfico elaborado, que faça parte da embalagem. O rótulo pode trazer apenas o nome de marca ou conter bastante informação. Mesmo que o fabricante prefira um rótulo simples, a lei pode exigir informações adicionais.” (Kotler, 2000, pg.441)

NOTA MINHA: A importância do rótulo é bem abrangente, segundo o autor sua função além de ser o identificador do produto em si, ele ainda exerce a atratividade sobre o cliente. As modificações dos rótulos, devem sofrer mudanças na sua configuração ao longo do tempo, buscando sempre melhores e atrativas formas de se por diante dos concorrentes. As informações devem ser fiéis, contendo precisamente a descrição do produto em toda a sua consistência, matéria, e se for o caso, dependendo do produto, as orientações corretas e claras. A ética legal, ou os direitos do consumidor estão bem acordados com as exigências obrigatórias com relação às informações precisas. Bem posto ainda de que, a fidelidade do cliente vem também com a razoabilidade de se fazer honestos em seus produtos, sejam com respeito a qualidade e com as informações devidas prestadas.

### **PROJETO E GERÊNCIA DE SERVIÇOS**

**“Toda empresa é uma empresa de serviços. Não existem indústrias de produtos químicos: existem empresas especializadas em serviços químicos.”** (Kotler, 2000, pg.447)

“A teoria e a prática do marketing se desenvolveram inicialmente associadas a produtos físicos, como creme dental, carro e aço. No entanto, uma das maiores tendências dos últimos anos tem sido o incrível crescimento do setor de serviços.” (Kotler, 2000, pg.448)

#### **A natureza dos serviços**

“O setor de serviços é muito variado. [...] Muitas pessoas que trabalham na área de produção, como operadores de computadores, contadores e assessores, são literalmente prestadores de serviços. Na verdade, eles formam uma ‘fábrica de serviços’[...]” (Kotler, 2000, pg.448)

“Serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto.” (Kotler, 2000, pg.448)

### **Categoria do mix de serviços**

“Geralmente estão incluídos alguns serviços nas ofertas ao mercado de uma empresa. O serviço pode ser uma parte minoritária ou majoritária da oferta total. Cinco categoria de ofertas distintas podem ser identificadas:

1. Bem tangível: a oferta consiste principalmente em um bem tangível, como sabão, creme dental ou sal. Não há nenhum tipo de serviço associado ao produto.
2. Bem tangível associado a serviços: a oferta consiste em um bem tangível associado a um ou mais serviços.
3. Híbrida: a oferta consiste tanto de bens quanto de serviços. Por exemplo: as pessoas frequentam restaurantes tanto pela comida quanto pelo serviço oferecidos.
4. Serviço principal associada a bens ou serviços secundários: a oferta consiste em um serviço principal com serviços adicionais ou bens de apoio.
5. Serviço puro: a oferta consiste principalmente em um serviço. São exemplos serviços de baby-sitter, psicoterapia e massagem.” (Kotler, 2000, pg.449)

“[...] os serviços podem ser baseados em equipamentos (lavagens automáticas de automóveis, máquinas de vendas) ou em pessoas (lavagem de janelas, serviços de contabilidade). Os serviços baseados em pessoas podem ser divididos entre os que não requerem nenhuma qualificação, os que requerem alguma qualificação e os que exigem uma especialização.” (Kotler, 2000, pg.449)

“[...] alguns serviços exigem a presença do cliente, enquanto outros, não. Uma cirurgia cerebral exige a presença do cliente, mas o conserto de um carro não. Se a presença do cliente é indispensável, o prestador de serviços tem de considerar suas necessidades. Os proprietários de salões de beleza investem na decoração e na música ambiente e procuram manter conversas agradáveis com sua clientela.” (Kotler, 2000, pg.449)

“[...] os serviços diferem quanto ao tipo de atendimento das necessidades. Há serviços que atendem a uma necessidade pessoal (serviços pessoais) e outros que atendem a uma necessidade empresarial (serviços empresariais). Muitas vezes os médicos estabelecem preços diferentes para consultas a pacientes particulares e a funcionários de uma empresa que tenham planos de saúde. Em geral, prestadores de serviços desenvolvem programas de marketing diferentes para mercados pessoais e empresariais.” (Kotler, 2000, pg.449)

“[...] prestadores de serviços diferem em objetivos (com ou sem fins lucrativos) e em propriedade (privados ou públicos). Essas duas características, quando combinadas, produzem quatro tipos de organização bem diferentes. Os programas de marketing de um hospital particular são bem diferentes dos de um hospital de caridade.” (Kotler, 2000, pg.449)

### **Características dos serviços e suas implicações de marketing**

“Os serviços apresentam quatro características principais, que afetam enormemente a elaboração de programas de marketing. São eles: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade.” (Kotler, 2000, pg.449)

#### **Intangibilidade**

“Os serviços são intangíveis. Ao contrário de produtos físicos, eles não podem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados ou provados antes de serem adquiridos.” (Kotler, 2000, pg.450)

“A fim de reduzir essa incerteza, os compradores procurarão por sinais ou evidências da qualidade do serviço. Deduzirão a qualidade com base nas instalações, nas pessoas, nos equipamentos, no material de comunicação, nos símbolos e nos preços percebidos. Por isso, a tarefa do prestador de serviços é ‘administrar as evidências’, para ‘deixar tangível o intangível’. Enquanto o desafio dos profissionais de marketing de produtos é agregar idéias abstratas, o dos profissionais de marketing de serviços é agregar evidências’, para ‘deixar tangível o intangível’. Enquanto o desafio dos profissionais de marketing de produtos é agregar idéias abstratas, o dos profissionais de marketing de serviços é agregar evidências e imagens concretas a ofertas abstratas.” (Kotler, 2000, pg.450)

“Os profissionais de marketing de serviços precisam ser capazes de transformar serviços intangíveis em benefícios concretos.” (Kotler, 2000, pg.451)

NOTA MINHA: O marketing agrega valores com a prestação de serviços a indústria de produtos, como nos apresenta o autor em suas notas em “novas idéias”, mostrando exemplos de inúmeras empresas conhecidas que tem se apropriado da prestação de serviços para aumentarem seus lucros, serviços que antes não se cobrava, agora opera como condição agremiada de valores associada a sua atividade principal.

#### **Inseparabilidade**

“De modo geral, os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente. Esse mesmo princípio não se aplica a bens materiais, que são fabricados, estocados, distribuídos por incontáveis revendedores e só então consumidos. Além disso, a pessoa encarregada de prestar o serviço é parte dele. Como o cliente também está presente enquanto o serviço é executado, a interação prestador de serviços-cliente é uma característica



especial do marketing de serviços. Tanto o prestador de serviços quanto o cliente afetam o resultado.” (Kotler, 2000, pg.451)

“Há diversas estratégias para superar essa limitação de tempo. O prestador de serviços pode aprender a trabalhar com grupos maiores. Alguns psicoterapeutas transformam suas sessões de terapia individuais em terapia de pequenos grupos e mais tarde em terapia de grupo com mais de 300 pessoas reunidas em um grande salão de hotel.” (Kotler, 2000, pg.452)

### **Variabilidade**

“Pelo fato de dependerem de quem os fornece, além de onde e quando são fornecidos, os serviços são altamente variáveis.” (Kotler, 2000, pg.452)

“Os compradores de serviços conhecem essa variabilidade e frequentemente se informam com outros compradores antes de decidirem por um prestador de serviços.” (Kotler, 2000, pg.452)

“Empresas de prestação de serviços podem tornar três providências visando o controle da qualidade. A primeira é investir em bons processos de contratação e treinamento. Recrutar os funcionários certos e oferecer a eles um excelente treinamento são providências essenciais, independentemente do nível de habilidade dos profissionais. [...] A segunda providência é a padronização do processo e execução do serviço em todos os setores da organização. Essa padronização é facilitada pelo preparo de um projeto de serviços que simule concorrências e processos por meio de um fluxograma, com o objetivo de detectar falhas potenciais. [...] A terceira providência é o acompanhamento da satisfação do cliente por meio de sistemas de sugestão e reclamação, pesquisas com clientes e comparação com concorrentes” (Kotler, 2000, pg.452)

### **Percibilidade**

“Serviços não podem ser estocados. [...] A percibilidade dos serviços não é um problema quando a demanda é estável. Porém, quando a demanda oscila, as empresas prestadoras de serviços têm problemas.” (Kotler, 2000, pg.453)

“Em relação à demanda:

- Preços diferenciados transferirão alguma demanda de períodos de pico para períodos de baixa.
- Os períodos de baixa demanda podem ser aproveitados.
- Serviços complementares podem ser desenvolvidos durante o período de pico, a fim de oferecer alternativas a clientes que estejam aguardando.
- Os sistemas de reserva funcionam como uma maneira de gerenciar o nível de demanda.
- Funcionários que trabalhem meio período podem ser contratados para atender ao pico da demanda. Universidades contratam professores para trabalhar meio período quando o número de matrículas cresce. Da mesma maneira, restaurantes contratam garçons para trabalhar meio período quando se faz necessário.
- Rotinas de eficiência para o horário de pico podem ser introduzidas. Os funcionários desempenham apenas tarefas essenciais durante os períodos de pico. Os paramédicos, por exemplo, auxiliam os médicos durante períodos de alta demanda.
- Uma maior participação do cliente pode ser estimulada. Por exemplo, os clientes preenchem suas fichas no consultório médico ou embalam suas compras no supermercado.
- Serviços compartilhados podem ser desenvolvidos.
- Instalações visando à expansão futura podem ser desenvolvidas.” (Kotler, 2000, pg.454)

### **Estratégias de marketing para empresas prestadoras de serviços**

“Até há pouco tempo, as empresas prestadoras de serviços estavam atrás das empresas do setor industrial no que diz respeito à utilização do marketing. Muitas empresas prestadoras de serviços são pequenas e não fazem uso do gerenciamento ou das técnicas de marketing convencionais. Há ainda empresas de serviços de profissionais liberais que acreditavam que o uso do marketing era antiprofissional.” (Kotler, 2000, pg.454)

“A tradicional abordagem dos 4Ps funciona bem no caso de bens, mas alguns elementos adicionais exigem atenção no caso de empresas prestadoras de serviços.” (Kotler, 2000, pg.454)

“O ideal seria que os funcionários exibissem competência, interesse, capacidade de resposta, iniciativa, habilidade de resolver problemas e boa vontade.” (Kotler, 2000, pg.455)

“As empresas ainda tentam demonstrar a qualidade dos seus serviços por meio de prova física e apresentação. [...] Para completar, empresas prestadoras de serviços podem escolher entre processos diferentes de executar seu serviço.” (Kotler, 2000, pg.455)

“As interações de serviços são afetadas por uma série de elementos.” (Kotler, 2000, pg.455)

NOTA MINHA: A prestação de serviços está condicionada ao ambiente físico local, onde se dá o tributo deste trabalho, considerando a qualidade e espaço, dentro das dimensões exatas e organizacionais da agilização dos processos, se devido. Considerando a abordagem e todo o aspecto visível deste local, são considerados pelo autor.

“Marketing externo pode ser entendido como o processo normal de preparo, determinação de preço, distribuição e promoção de um serviço aos clientes. Já marketing interno pode ser entendido como o processo

de treinamento e motivação feito com os funcionários para que atendam bem aos clientes.” (Kotler, 2000, pg.456)

“Pelo fato de os serviços geralmente apresentarem um alto nível de qualidades experimentáveis e credenciáveis, sua aquisição apresenta um maior índice de risco. Esse fato tem diversas consequências. Em primeiro lugar, os consumidores de serviços geralmente confiam mais nas informações do boca-a-boca do que em propaganda. Em segundo lugar, eles dão grande importância ao preço, aos funcionários e aos fatores visíveis ao julgarem a qualidade. Em terceiro lugar, eles são altamente fiéis a prestadores de serviços que os satisfazem.” (Kotler, 2000, pg.457)

“[...] as empresas prestadoras de serviços têm de enfrentar três tarefas: aumentar a diferenciação, a qualidade dos serviços e a produtividade. Apesar de essas três interagirem, examinaremos cada uma delas separadamente.” (Kotler, 2000, pg.457)

### **Gerenciamento da diferenciação**

“As empresas de serviços frequentemente reclamam da dificuldade de criar um diferencial para seus serviços. A desregulamentação de vários importantes setores de serviços, como comunicações, transportes, fornecimento de energia e bancos, gerou uma intensa concorrência de preços.” (Kotler, 2000, pg.457)

“Quando os clientes vêem um serviço como sendo razoavelmente homogêneo, passam a se preocupar menos com o fornecedor e mais com o preço.” (Kotler, 2000, pg.457)

“A alternativa à concorrência de preços é o desenvolvimento de uma oferta, entrega ou imagem diferenciada.” (Kotler, 2000, pg.457)

“O maior desafio é o fato de as inovações mais importantes no setor de serviços serem facilmente copiadas. Porém, a empresa que introduzir inovações regularmente alcançará um sucesso de vantagens temporárias sobre suas concorrentes. Ao se tornar conhecida por suas inovações, a empresa pode atrair clientes que queiram o melhor serviço.” (Kotler, 2000, pg.458)

“As empresas prestadoras de serviços podem ainda diferenciar sua imagem por meio de símbolos e logotipos.” (Kotler, 2000, pg.458)

### **Gerenciamento de qualidade dos serviços**

“Uma empresa prestadora de serviços pode sair ganhando ao executar um serviço com qualidade consistentemente superior à da concorrência e superar as expectativas dos clientes. As expectativas são formadas pelas experiências anteriores dos clientes, pelo boca-a-boca e pela propaganda. Depois de receber o serviço, os clientes confrontam o serviço percebido com o serviço esperado. Se o serviço percebido não atender às expectativas do serviço esperado, os clientes perderão o interesse pelo fornecedor. Se o serviço percebido atender às expectativas ou for além do que se esperava, os clientes ficarão inclinados a recorrer novamente ao fornecedor.” (Kotler, 2000, pg.459)

“Os mesmos pesquisadores identificaram cinco fatores determinantes da qualidade dos serviços. Eles aparecem abaixo, organizados por ordem de importância:

1. Confiabilidade a habilidade de desempenhar o serviço exatamente como prometido.
2. Capacidade de resposta: a disposição de ajudar os clientes e de fornecer o serviço dentro do prazo estipulado.
3. Segurança: o conhecimento e a cortesia dos funcionários e sua habilidade de transmitir confiança e segurança.
4. Empatia: a atenção individualizada dispensada aos clientes.
5. Itens tangíveis: a aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários e do material de comunicação.” (Kotler, 2000, pg.460)

“Diversos estudos mostram que empresas de serviços gerenciados com excelência têm em comum as seguintes práticas: Concepção estratégica, comprometimento da alta gerência com a qualidade, padrões rigorosos, sistemas de monitoramento do desempenho dos serviços, atendimento às reclamações dos clientes e ênfase na satisfação tanto dos funcionários quanto dos clientes.” (Kotler, 2000, pg.460)

### **Concepção estratégica**

“As maiores empresas de serviços são ‘obcecadas por seus clientes’. Elas sabem muito bem quem são os seus clientes-alvo e quais são as suas necessidades. Por isso desenvolvem uma estratégia própria para satisfazer essas necessidades.” (Kotler, 2000, pg.460)

### **Padrões rigorosos**

“Os melhores prestadores de serviços estabelecem padrões rigorosos para a qualidade de seus serviços.” (Kotler, 2000, pg.460)

### **Sistemas de monitoramento**

“As empresas prestadoras de serviços mais eficientes avaliam regularmente tanto o desempenho das concorrentes quanto o seu. Elas utilizam vários métodos de avaliação: comparação com a concorrência, compradores-misteriosos, pesquisas com os clientes, formulários de sugestões e reclamações, equipes de avaliação do serviço e cartas ao presidente.” (Kotler, 2000, pg.461)

“Quando os profissionais de marketing criam mecanismos de pesquisa, como levantamentos, precisam fazer as perguntas certas.” (Kotler, 2000, pg.461)

“Os serviços podem ser julgados pela importância dada ao cliente e pelo desempenho da empresa. A análise importância – desempenho é utilizada para avaliação dos diversos elementos do pacote de serviços e identificação das mudanças necessárias.” (Kotler, 2000, pg.461)

“Excedendo as mais altas expectativas dos clientes: uma checklist para o marketing de serviços. As expectativas dos clientes são os verdadeiros padrões de julgamento da qualidade dos serviços. As expectativas de uma gerência eficaz são responsáveis pela superação das expectativas dos clientes.” (Kotler, 2000, pg.460)

### **Checklist ao Marketing de serviços:**

- a) Nós nos esforçamos para proporcionar ao cliente uma idéia realista do nosso serviço?
- b) Nós sempre verificamos a precisão das nossas mensagens promocionais antes de as apresentarmos aos clientes?
- c) Existe uma comunicação regular entre os funcionários que servem os clientes e aqueles que fazem promessas a eles?
- d) Analisamos o impacto das expectativas dos clientes sobre determinados fatores, como os preços?
- e) Desempenhar o serviço sempre do modo certo é uma das maiores prioridades da nossa empresa?
- f) Frisamos para os nossos funcionários que fornecer um serviço seguro é uma maneira eficaz de gerenciar as expectativas dos clientes?
- g) Os nossos funcionários são treinados e recompensados por entregar um serviço perfeito?
- h) Avaliamos regularmente as características do nosso serviço, para que possamos identificar e corrigir falhas potenciais?
- i) Nós nos comunicamos efetivamente com os clientes?
- j) Contatamos os nossos clientes periodicamente para descobrir as suas necessidades e agradecer pelos negócios fechados?
- l) Treinamos os funcionários e exigimos que eles demonstrem aos clientes que nos importamos com eles e que os valorizamos?
- m) Surpreendemos os clientes durante a entrega do serviço?
- n) Os nossos funcionários percebem que o processo de entrega do serviço representa a melhor oportunidade para superar as expectativas dos clientes?
- o) Passamos por estágios específicos para incentivar a excelência durante a entrega do serviço?
- p) Os nossos funcionários consideram os problemas na entrega do serviço oportunidades de causar boa impressão aos clientes ou contratempo?
- q) Preparamos e incentivamos os funcionários a fazer o melhor possível no processo de correção do serviço?
- r) Nós os recompensamos por fornecer um serviço de correção excepcional?
- s) Avaliamos e melhoramos continuamente o nosso desempenho e o comparamos com as expectativas dos clientes?
- t) Sempre apresentamos um desempenho acima do nível médio de serviço?
- u) Utilizamos as oportunidades para exceder o nível de serviço desejado?” (Kotler, 2000, pg.460 a 461)

## **Atendimento às reclamações dos clientes**

“[...] a necessidade de resolver o problema de um cliente de maneira satisfatória é essencial. Em média, um cliente satisfeito conta para três pessoas a experiência negativa. Se cada uma dessas 11 pessoas contar a outras, o número de pessoas expostas à propaganda boca a boca negativa do produto crescerá exponencialmente.” (Kotler, 2000, pg.462)

NOTA MINHA: Segunda a pesquisa apresentada por Kotler (2000) somente 34 por cento dos clientes voltam a reclamar. Considerando de que a maioria não volta, e pior, depreciam a empresa ou o produto posteriormente, tendo isso em mente, somando ao fato de que sanar os que voltam e reclamam dentro das expectativas evitam problemas adicionais, como a contra propaganda boca a boca ‘exponencial’. Devemos levar em consideração todas as questões, todas às avaliações antes na produção e durante a venda de qualquer produto, ou o próprio produto em si, o qual seja, o atendimento.

## **Satisfação tanto dos funcionários quanto dos clientes**

“Empresas de serviços gerenciados com excelência acreditam que as relações entre os funcionários afetam as relações com os clientes. A gerência realiza o marketing interno e recompensa os funcionários pelo bom desempenho, além de apoiá-los. A gerência pesquisa regularmente a satisfação dos funcionários com relação ao trabalho.” (Kotler, 2000, pg.464)

“Uma parcela importante da satisfação dos funcionários vem da ajuda que eles recebem para aliar com sua vida fora do ambiente de trabalho. Uma vez que os funcionários dão muita importância ao tempo que passam com a família, as empresas estão oferecendo horários de trabalho mais flexíveis.” (Kotler, 2000, pg. 464)

## **Gerenciamento da produtividade**

“Empresas prestadoras de serviços sofrem grande pressão para manter os custos baixos e aumentar a produtividade. Existem sete abordagens que podem ser utilizadas na melhoria da produtividade dos serviços. A primeira é ter funcionário com maior qualificação. A empresa pode contratar e desenvolver funcionários mais qualificados, por meio de processos de seleção e treinamento mais criteriosos. A segunda é aumentar a quantidade de serviços mas abrir mão de alguma qualidade. [...] A terceira é ‘industrializar o serviço’ na execução dos serviços [...]. A quarta é reduzir ou eliminar a necessidade de um serviço desenvolver um ‘produto-solução. [...] A quinta é desenvolver um serviço mais eficaz. [...] A sexta é apresentar aos clientes incentivos para substituírem o trabalho da empresa pelo seu trabalho. [...] A sétima é aproveitar o poder da tecnologia para oferecer aos clientes um melhor atendimento e tornar os funcionários mais produtivos.” (Kotler, 2000, pg.465)

“Empresas que permitem que os clientes façam suas compras sozinhos, por meio de seu site Web, podem diminuir o volume de trabalho, armazenar informações valiosas sobre os clientes e aumentar o valor dos seus negócios.” (Kotler, 2000, pg.465)

“As empresas devem evitar forçar a produtividade de maneira que acabem reduzindo a qualidade percebida. Alguns métodos levam à padronização excessiva e privam o cliente de um atendimento personalizado. Nesse caso, ‘alto toque pessoal’ é substituído por ‘alta tecnologia’.” (Kotler, 2000, pg.466)

## **Gerenciamento dos serviços de suporte e assistência ao produto**

“Na verdade, os serviços de suporte e a assistência ao produto estão se tornando um importante campo de batalha por vantagens competitivas.” (Kotler, 2000, pg.466)

“A empresa precisa definir cuidadosamente as necessidades do cliente ao projetar seu programa de serviços de suporte e assistência ao produto. Os clientes apresentam três preocupações específicas.

- Eles se preocupam com a confiabilidade e com a frequência das avarias. Um agricultor pode tolerar um equipamento que quebre uma vez por ano, mas não um que quebre duas ou três vezes por ano.
- Os clientes se preocupam com a demora. Quanto mais longo for o tempo ocioso, maior será o custo. O cliente conta com a segurança que o serviço proporciona, que é o conserto de um equipamento rapidamente – ou pelo menos o empréstimo de um outro.

- Os clientes se preocupam com custos extras de manutenção e reparo. Quanto dinheiro o cliente deve gastar em manutenção e reparo regulares?

“Um comprador leva todos esses fatores em consideração quando escolhe um fornecedor. O comprador tenta estimar o custo ao longo do tempo, que é o custo da compra do produto somado ao custo de manutenção e reparo menos o valor obtido com o descarte. Os compradores solicitam dados concretos ao escolher entre os fornecedores.” (Kotler, 2000, pg.467)

“A importância da confiabilidade e da segurança do serviço de manutenção varia. Um escritório com apenas um computador precisará de uma confiabilidade maior no produto e de um serviço de reparo mais rápido do que um escritório que tem outros computadores disponíveis se um deles quebrar.” (Kotler, 2000, pg. 467)

“Para fornecer o melhor suporte, o fabricante deve identificar os serviços mais valorizados pelos clientes e sua importância relativa. No caso de equipamentos caros, como equipamentos médicos, os fabricantes podem oferecer serviços facilitadores, como instalação, treinamento de pessoal, serviços de manutenção e reparo e financiamentos. Eles podem também adicionar serviços que ampliem o valor.” (Kotler, 2000, pg.467)

“Um fabricante pode oferecer e cobrar por serviços de suporte e assistência ao produto de diversas maneiras. Uma empresa especializada em materiais químicos orgânicos fornece uma oferta-padrão somada a um nível básico de serviços. Se o cliente quiser serviços adicionais, terá que pagar uma taxa extra ou aumentar suas compras anuais - nesse caso os serviços adicionais estão inclusos.” (Kotler, 2000, pg.467)

“Os clientes podem trocar os bônus por diversos adicionais. Muitas empresas também oferecem contratos de serviços com duração variável e diferentes opcionais, para que os clientes possam escolher o nível de serviço que desejam além do pacote básico.” (Kotler, 2000, pg.467)

“As empresas precisam projetar simultaneamente os produtos e o mix de serviços. Gerente de projeto e de garantia da qualidade devem fazer parte de equipe de desenvolvimento de novos produtos. Um bom projeto de produto reduzirá a quantidade de serviços necessária posteriormente.” (Kotler, 2000, pg.467)

### **Estratégia de serviço pós-venda**

“A qualidade dos departamentos de atendimento ao cliente varia enormemente. Em um extremo estão os departamentos que simplesmente transferem ligações dos clientes para a pessoa ou a área encarregada, com pouco acompanhamento. No outro extremo estão os departamentos com a função de receber as solicitações, as sugestões e até mesmo as reclamações dos clientes e resolvê-las instantaneamente.” (Kotler, 2000, pg.469)

### **Principais tendências no serviços a clientes**

“Lele relacionou as tendências mais fortes na área de atendimento ao cliente.

1. Os fabricantes estão construindo equipamentos mais confiáveis e fáceis de consertar. Uma das razões para esse fato é a mudança de equipamentos eletromecânicos para eletrônicos, que quebram com menos frequência e são mais fáceis de consertar. As empresas estão adotando componentes modulares e descartáveis para facilitar o auto-atendimento.
2. Os clientes estão ficando mais experientes na compra de serviços de suporte e assistência ao produto e pressionando pela ‘separação do pacote de serviços’. Eles querem preços separados para cada elemento de serviço, além do direito de escolher os elementos.
3. Os clientes se aborrecem cada vez mais com o fato de terem de lidar com uma quantidade enorme de fornecedores de serviços, cada um se responsabilizando por determinado equipamento. Atualmente, algumas prestadora de serviços cuidam de uma quantidade maior de equipamentos.
4. Contrato de serviços (também conhecidos como garantias prolongadas), nos quais as empresas vendedoras concordam em fornecer manutenção e serviços de reparo gratuitos por um determinado período de tempo mediante um determinado preço contratual, podem perder

importância. Algumas garantias de carro zero cobrem os veículo até 50 mil quilômetros rodados. O aumento da quantidade de equipamentos descartáveis ou que nunca quebram faz com que os clientes fiquem menos inclinados a pagar de 2 a 10 por cento do preço de compra do produto por ano pelo serviço de manutenção.

5. A opções de serviços para os clientes estão crescendo rapidamente, o que impede que seus preços e lucros aumentem. Fabricantes de equipamentos têm que descobrir cada vez mais como ganhar dinheiro com seu produto, independentemente dos contratos de serviços.” (Kotler, 2000, pg.469)

## **ESTRATÉGIA E PROGRAMAS DE PREÇOS**

**“Não se vende pelo preço. Vende-se o preço.”** (Kotler, 2000, pg.475)

“tradicionalmente, o preço tem funcionado como o principal determinante na escolha dos compradores. Esse ainda é o caso em nações mais pobres, entre grupos mais pobres e para produtores genéricos.” (Kotler, 2000, pg.476)

“Embora outros fatores além do preço tenham se tornado importantes nas últimas décadas, o preço ainda permanece como um dos elementos fundamentais na determinação da participação de mercado e da lucratividade das empresas.” (Kotler, 2000, pg.476)

“Consumidores e compradores têm mais acesso a informações sobre preços e organizações de descontos. Os consumidores fazem compras com cautela, forçando varejistas a reduzir seus preços. O resultado é um mercado caracterizado por muitas liquidações e promoções de vendas.” (Kotler, 2000, pg.476)

“O preço é o elemento do mix de marketing que produz receita; os demais produzem custos. Ele também é um dos elementos mais flexíveis: pode ser alterado com rapidez, ao contrário as características de produtos e dos compromissos com canais de distribuição. Ao mesmo tempo, a concorrência de preços é o maior problema com o qual as empresas se deparam. E mesmo assim muitas empresas não lidam bem com a determinação de preços. Os erros mais comuns são: a determinação de preços é demasiadamente orientada para custos; os preços não são revistos com suficiente frequência para capitalizar mudanças de mercado; os preços são determinados independentemente do restante do mix de marketing, em vez de ser um elemento intrínseco da estratégia de posicionamento de mercado, e os preços não variam de acordo com diferentes itens de produtos, segmentos de mercado e ocasiões de compra.” (Kotler, 2000, pg.476)

“As empresas lidam com a determinação de preços de várias maneiras. Nas pequenas empresas, os preços são frequentemente determinados pelo seu dirigente. Nas grandes, a determinação de preços é realizada por gerentes de divisão e de produto. E até mesmo nessas organizações a alta administração determina os objetivos e as políticas gerais de determinação de preços e frequentemente aprova os preços determinados pelos níveis mais baixos na hierarquia gerencial.” (Kotler, 2000, pg.467)

### **Estabelecimento do preço**

“Uma empresa estabelece um preço pela primeira vez quando desenvolve um novo produto, introduz seu produto habitual em um novo canal de distribuição ou em nova área geográfica e participa de licitações de contratos.” (Kotler, 2000, pg.477)

“Pode haver competição entre segmentos de preço-qualidade. [...] Ou seja, uma empresa oferece um produto de alta qualidade a um preço elevado, outra oferece um produto de qualidade média a um preço mediano e outra ainda oferece um produto de baixa qualidade a um preço igualmente baixo. Todas as três concorrentes podem coexistir desde que o mercado consista em três grupos de compradores: os que dão preferência à qualidade, os que insistem em preço e os que ponderam as duas preocupações.” (Kotler, 2000, pg.477)

### **Seleção do objetivo da determinação de preços**

“Quanto mais claros os objetivos de uma empresa, mais fácil será a determinação de preços. Por meio da determinação de preços, uma empresa pode perseguir qualquer um dos cinco principais objetivos: sobrevivência, maximização do lucro atual, maximização da participação de mercado, desnatamento máxima do mercado ou liderança na qualidade do produto.” (Kotler, 2000, pg.478)

“As empresas buscam a sobrevivência como seu principal objetivo quando estão assolados pelo excesso de capacidade, pela concorrência intensa ou por mudanças nos desejos dos consumidores. Os lucros tornam-se menos importantes que a sobrevivência. Desde que os preços cubram os custos variáveis e alguns custos fixos, a empresa terá que aprender a agregar valor, se não quiser falir.” (Kotler, 2000, pg.478)

“Muitas empresas tentam determinar um preço que maximize o lucro corrente. Elas estimam a demanda e os custos ligados a preços alternativos e escolhem o preço que maximizará o lucro corrente, o fluxo de caixa ou o retorno sobre o investimento (ROI). Essa estratégia pressupõe que a empresa tenha conhecimento de suas funções de demanda e custos. Mas essas funções são difíceis de serem estimadas. Ao enfatizar o desempenho financeiro corrente, a empresa pode sacrificar o desempenho de longo prazo, ignorando os efeitos de outras variáveis do mix de marketing, as reações dos concorrentes e as limitações legais em relação aos preços.” (Kotler, 2000, pg.478)

“Muitas empresas preferem determinar preços altos para fazer o desnatamento do mercado, extraindo o máximo da camada mais alta antes de baixar os preços para atender aos demais níveis.” (Kotler, 2000, pg.478)

“As organizações públicas e as sem fins lucrativos adotam outros objetivos para determinação de preços, como a recuperação parcial de custos, por exemplo, quando se sabe que são necessários doações de particulares e subsídios públicos para cobrir os custos restantes.” (Kotler, 2000, pg.479)

“Sejam quais forem os objetivos específicos, as empresas que utilizam o preço como ferramenta estratégica lucrarão mais do que as que simplesmente deixam que os custos ou o mercado determine seus preços.” (Kotler, 2000, pg.479)

### **Determinação da demanda**

“Cada preço levará a um nível diferente de demanda e portanto terá um impacto diferente nos objetivos de marketing de uma empresa. A relação entre preços alternativos e demanda corrente resultante é representada pela curva da demanda.” (Kotler, 2000, pg.479)

### **Sensibilidade a preço**

“A curva de demanda mostra o volume provável de compra do mercado ante alternativas de preço. Ela resume as reações de muitos indivíduos com diferentes sensibilidades a preço. O primeiro passo para se estimar a demanda é compreender o que afeta a sensibilidade a preço.” (Kotler, 2000, pg.479)

“Nagle identificou nove fatores:

1. Valor único: os compradores são menos sensíveis a preço quando o produto é exclusivo.
2. Consciência da existência de substitutos: os compradores são menos sensíveis a preço quando têm menos consciência da existência de substitutos.
3. dificuldade de comparação: os compradores são menos sensíveis a preço quando não podem facilmente comparar a qualidade de substitutos.
4. Dispendio total: quando menor o dispendio total em relação à renda total do cliente, menor sua sensibilidade ao preço.
5. Benefício final: quanto menor o dispendio em relação ao custo total do produto final, menor a sensibilidade do comprador ao preço.
6. custo compartilhado: os compradores são menos sensíveis a preço quando parte do custo é assumida por terceiros.
7. Investimento reduzido: os compradores são menos sensíveis a preço quando o produto é utilizado em conjunto com bens comprados anteriormente.
8. Preço-qualidade: os compradores são menos sensíveis a preço quando o produto supostamente possui mais qualidade, prestígio ou exclusividade.
9. Estoque: os compradores são menos sensíveis a preço quando não podem estocar o produto.” (Kotler, 2000, pg.480)

“Uma série de forças, como a desregulamentação e a comparação instantânea de preços graças à Internet, tem transformado produtos em commodities aos olhos dos consumidores e aumentado sua sensibilidade a preço.” (Kotler, 2000, pg.480)

“As empresas precisam esforçar-se como nunca para diferenciar suas ofertas, quando dezenas de concorrentes estão vendendo praticamente o mesmo produto a preços comparáveis ou menores. Mais do que nunca, as

empresas precisam compreender a sensibilidade a preço de seus clientes atuais e potenciais, assim como as análises comparativas que as pessoas estão dispostas a realizar para determinar se compensa pagar o preço em função das especificações dos produtos.” (Kotler, 2000, pg.481)

### **Estimativa das curvas da demanda**

“A maioria das empresas tenta, de algum modo, medir suas curvas de demanda. Para isso, utilizam diferentes métodos.” (Kotler, 2000, pg.481)

“Ao medir o relacionamento preço-demanda, o pesquisador de mercado deve controlar diversos fatores que podem influenciar a demanda. A resposta do concorrente é importante. De maneira similar, se a empresa alterar outros fatores do mix de marketing além do preço, o efeito da mudança de preço será difícil de isolar.” (Kotler, 2000, pg.482)

### **Elasticidade de preço da demanda**

“Os profissionais de marketing necessitam saber o quanto a demanda seria reativa, ou elástica, a uma mudança de preço.” (Kotler, 2000, pg.482)

“É provável que a demanda seja menos elástica sob as seguintes condições: (1) quando há poucos substitutos ou concorrentes; (2) quando os compradores não percebem o preço mais alto imediatamente; (3) quando os compradores demoram a mudar seus hábitos de compra e a procurar preços mais baixos; (4) quando os compradores acham que os preços mais alto são justificados por diferenças em qualidade, pela inflação normal e assim por diante. Se a demanda for elástica, os fornecedores podem estudar uma redução de preço – o preço mais baixo produzirá maior receita total. Isso é verdade desde de que os custos de produzir e vender mais unidades não aumentem desproporcionalmente.” (Kotler, 2000, pg.482)

“A elasticidade de preço depende da magnitude e da direção da mudança de preço que estiver sendo considerada. Pode ser ínfima, com uma pequena alteração de preços, ou substancial, quando a alteração for grande. Poderá ser diferente para um corte de preço versus um aumento de preço. Por fim, a elasticidade de preço de longo prazo pode ser deferente da elasticidade de curto prazo.” (Kotler, 2000, pg.482)

### **Estimativa de custos**

“A demanda estabelece um teto no preço que uma empresa pode cobrar por seu produto. Os custos determinam o piso. A empresa deseja cobrar um preço que cubra seu custo de produção, distribuição e venda do produto, incluindo um retorno justo por seu esforço e risco.” (Kotler, 2000, pg.483)

“Os custos de uma empresa assumem duas formas, fixos e variáveis. Custos fixos (também conhecidos como custos indiretos) são aqueles que não variam em função da produção ou da receita de vendas. [...] Os custos variáveis oscilam em função direta do nível de produção. [...] Os custos totais consistem na soma dos custos fixos e variáveis para qualquer nível de produção dado. O custo médio é o custo por unidade naquele nível de produção; é igual aos custos totais divididos pela produção. A administração deve cobrar um preço que ao menos cubra os custos totais de produção em um determinado nível de produção.” (Kotler, 2000, pg.483)

“A determinação de preços com base na curva de experiência, entretanto, encerra riscos importantes. A determinação agressiva de preços pode conferir ao produto uma imagem negativa. A estratégia também pressupõe que os concorrentes sejam fracos e não estejam dispostos a disputar o mercado.” (Kotler, 2000, pg.484)

“No longo prazo, a estratégia leva a empresa a construir mais fábricas para atender à demanda, enquanto o concorrente pode usar uma nova tecnologia de custo mais baixo e obter custos mais baixos que os da líder de mercado, que agora está presa à tecnologia antiga.” (Kotler, 2000, pg.484)

“Grande parte da determinação de preços com base na curva de experiência tem focalizado os custos de fabricação. Mas todos os custos, inclusive os de marketing, estão sujeitos a melhorias pela aprendizagem.” (Kotler, 2000, pg.484)

“Para estimar a verdadeira lucratividade da negociação com diversos varejistas, o fabricante precisa utilizar a contabilidade de custos baseada em atividade 9ABC), em vez da contabilidade de custos padrão.” (Kotler, 2000, pg.484)

“A contabilidade ABC procura identificar os custos reais associados ao atendimento a diferentes clientes. Tato os custos variáveis quanto os administrativos devem ser atribuídos a cada cliente. As empresas que deixam de medir seus custos corretamente não estão medindo seus lucros de maneira adequada, e é provável que aloquem seu esforço de marketing de maneira errada.” (Kotler, 2000, pg.484)

### **Determinação de custo-alvo**

“O objetivo é trazer as previsões de custo final para a faixa do custo-alvo. Quando não conseguem, podem decidir não desenvolver o produto porque este não será vendido pelo preço-alvo nem realizará o lucro-alvo.” (Kotler, 2000, pg.485)

“O método mais elementar de determinação de preço é adicionar um markup-padrão ao custo do produto.” (Kotler, 2000, pg.485)

“Custo unitário

Preço de markup = -----=

(1 – retorno sobre vendas desejado)” (Kotler, 2000, pg.485)



“Os markups sobre o custo são geralmente maiores em itens sazonais (para cobrir o risco de não venderem), itens especiais, itens como vendas mais lentas, itens como altos custos de armazenagem e de manuseio e itens de demanda inelástica [...]” (Kotler, 2000, pg.485)

“A determinação de preços de markup sobre custos somente funciona se o preço com markup realmente gerar o nível de vendas esperado.” (Kotler, 2000, pg.486)

“Ao lançarem um novo produto, as empresas freqüentemente determinam seu preço em nível elevado, procurando recuperar seus custos o mais rapidamente possível. Mas uma estratégia de markup elevado pode ser fatal, se um concorrente estiver praticando preços baixos.” (Kotler, 2000, pg.486)

“O preço de retorno-alvo é determinado pela seguinte fórmula:

$$\text{custo unitário} = \text{retorno desejado} \times \text{capital investido}$$

$$\text{Preço de retorno-alvo} = \frac{\text{custo unitário}}{\text{Vendas unitárias}} = \text{Vendas unitárias} \quad \text{(Kotler, 2000, pg.486)}$$

“O fabricante precisa considerar diferentes pr ecos e estimar seus impactos prováveis sobre o volume de vendas e os lucros. O fabricante também deve procurar meios de reduzir seus custos fixos ou variáveis, já que custos mais baixos reduzirão o volume necessário para o ponto de equilíbrio.” (Kotler, 2000, pg.487)

“Um crescente número de empresas baseia seus preços no valor percebido pelo cliente. Vê as percepções de valor dos clientes, e não o custo do vendedor, como a chave para a determinação de preço. Utiliza os outros elementos do mix de marketing, como propaganda e força de vendas, para aumentar o valor percebido pelo cliente.” (Kotler, 2000, pg.487)

“A chave para a determinação de preços com base no valor percebido é determinar com precisão a percepção do mercado relativa ao valor da oferta.” (Kotler, 2000, pg.488)

“Empresas com uma visão inflacionada do valor de sua oferta determinarão um preço excessivamente alto para seu produto. Empresas que subestimarem o valor de sua oferta cobrarão menos do que poderiam.” (Kotler, 2000, pg.488)

“É necessário realizar pesquisas de mercado para estabelecer a percepção de valor do mercado como orientação para a determinação eficaz de preços.” (Kotler, 2000, pg.488)

#### **Preço de valor**

“A determinação de preço de valor postula que o preço deve representar uma oferta de alto valor para os consumidores.” (Kotler, 2000, pg.488)

“A determinação de preços de valor não é questão de simplesmente estabelecer preços mais baixos para os próprios produtos, em comparação com os concorrentes. Requer a reengenharia das operações da empresa para se tornar produtor de baixo custo sem sacrificar a qualidade e uma redução significativa de preços para atrair um grande número de clientes conscientes de valor.” (Kotler, 2000, pg.488)

#### **Preço de mercado**

Na determinação de preços de mercado, a empresa estabelece seus preços orientando-se em grande parte pelos preços dos concorrentes. A empresa pode cobrar mais, menos ou a mesma coisa que o(s) principal(is) concorrente(s).” (Kotler, 2000, pg.489)

“A determinação de preços de mercado é bastante difundida. Quando os custos são difíceis de medir ou não se sae como a concorrência reagirá, as empresas consideram o preço corrente uma boa solução. Acredita-se que reflita um consenso do setor quanto ao preço que renderá um retorno justo e não porá em risco a harmonia do setor.” (Kotler, 2000, pg.489)

“Utilizar o lucro esperado para determinar o preço tem sentido para a empresa que participa de muitas licitações. Ao jogar com as probabilidades, a empresa alcançará lucros máximos no longo prazo. A empresa que participa de licitações apenas ocasional mente ou que necessita muito de determinado contrato não terá vantagem em utilizar o critério de lucro esperado.” (Kotler, 2000, pg.489)

#### **Seleção do preço final**

“Os métodos de determinação de preços estreitam a faixa a partir da qual a empresa deve selecionar seu preço final. Ao selecionar esse preço, a empresa deverá considerar fatores adicionais, incluindo a determinação de preço psicológica, a influência de outros elementos do mix e marketing sobre o preço, políticas de preço da empresa e o impacto do preço sobre terceiros.” (Kotler, 2000, pg.490)

“A determinação de preço com base na imagem é especialmente eficaz com produtos que apelam para a vaidade das pessoas, com o perfume e carros de luxo.” (Kotler, 2000, pg.490)

“quando informações adicionais sobre a verdadeira qualidade estão disponíveis, o preço se torna um indicador menos significativo da qualidade. Quando essas informações não existem, o preço passa a ser o principal indicador.” (Kotler, 2000, pg.490)

“A mentalidade de preço de referência também é criada pela sugestão de um preço alto pelo fabricante ou pela indicação de que o produto era originalmente muito mais caro, ou apontando o alto preço de um concorrente.” (Kotler, 2000, pg.490)

“Muitas empresas acreditam que os preços devem terminar em um número ímpar. [...] Outra explicação é que os preços em números ímpares transmitem a idéia de um desconto ou pechincha. Se uma empresa deseja uma imagem de alto preço, e não de baixo preço, deve evitar a tática dos números ímpares.” (Kotler, 2000, pg.490)

#### **A influência de outros elementos do mix de marketing**

“O preço final deve levar em conta a qualidade e a propaganda da marca em comparação a concorrência.” (Kotler, 2000, pg.490)

“O preço deve ser coerente com as políticas de preços da empresas. Muitas empresas estabelecem um departamento de preços para elaborar políticas e propor ou aprovar decisões. A finalidade é assegurar que a força de vendas trabalhe com preços razoáveis para os clientes e rentáveis para a empresa.” (Kotler, 2000, pg.491)

“As empresas geralmente não determinam um preço único, mas elaboram uma estrutura de determinação de preços que reflete variações geográficas na demanda e nos custos, exigências de segmento de mercado, oportunidade de compra, níveis de pedidos, frequência de entrega, garantias, contatos de serviço e outros fatores.” (Kotler, 2000, pg.491)

“como resultado de descontos, reduções de preços e apoio promocional, uma empresa raramente realiza o mesmo lucro sobre cada unidade do produto que vende.” (Kotler, 2000, pg.491)

NOTA MINHA: O preço geográfico considerado por Kotler (2000) retrata as condições apresentada nas negociações mundiais. Muitas mercadorias são permutadas entre produtos e parte em dinheiro, outros acordos de negociação são considerados diante das necessidades apresentadas pelas demandas internas em cada país.

“A aplicação de descontos sobre preços tornou-se *o modus operandi* de um surpreendente número de empresas que oferecem produtos ou serviços.” (Kotler, 2000, pg.492)

Descontos e concessões de preços	
Descontos em dinheiro	Um desconto em dinheiro é uma dedução no preço para compradores que pagam suas contas em dia. Um exemplo típico é quando o comprador deduz certa porcentagem da fatura por pagá-la em menos tempo. Esses descontos são habituais em muitos setores.
Descontos por quantidade	Um desconto por quantidade é uma redução de preço para aqueles compradores que adquirem grandes quantidades da mercadoria. Um exemplo típico é “dez dólares por unidade para menos de cem unidades; nove dólares por unidade para cem ou mais unidades”. Descontos por quantidade devem ser oferecidos indistintamente a todos os clientes e não devem superar as economias de custo para a empresa associadas à venda de grandes quantidades. Podem ser oferecidos em base não acumulativa (para cada pedido colocado) ou cumulativa (sobre o número de unidades pedidas em um determinado período).
Descontos funcionais	Os descontos funcionais (também chamados de descontos comerciais) são oferecidos pelo fabricante a membros do canal de distribuição, desde que estes assumam certas funções, como vender, armazenar e manter registros. Os fabricantes poderão oferecer diferentes descontos funcionais e diferentes canais comerciais, mas devem oferecer os mesmos descontos funcionais dentro de cada canal.
Descontos sazonais	Um desconto sazonal é uma redução de preço para compradores que adquirem mercadorias ou serviços fora de estação. Fabricantes de esquis oferecem descontos sazonais a varejistas na primavera e no verão, para estimular pedidos antecipados. [...]
Concessões	Concessões são pagamentos extras que objetivam ganhar participação de revendedores em programas especiais. Concessões de troca são reduções de preços concedidas pela devolução de um artigo antigo na compra de um novo. As concessões de troca são mais comuns no setor de bens duráveis. As concessões promocionais são pagamentos ou reduções de preços para recompensar os revendedores por sua participação em programas de propaganda e de apoio às vendas.

(Kotler, 2000, pg.492)

#### **Preço promocional**

“As empresas podem utilizar diversas técnicas de determinação de preços para estimular compras antecipadas.

- **Preço ‘isca’:** supermercados e lojas de departamentos freqüentemente reduzem o preço de marcas conhecidas para estimular um movimento maior nas lojas. Os fabricantes dessas marcas normalmente desaprovam o fato de seus produtos serem usados como ‘iscas’ porque essa prática pode diluir a imagem da marca e suscitar reclamações de outros varejistas que cobram o preço de tabela.

- **Preço de ocasião:** as empresas estabelecem preços especiais em certas épocas para atrair mais clientes.[...]
- **Abatimento em dinheiro:** a indústria automobilística e outras empresas de produtos de consumo oferecem abatimento em dinheiro para estimular a compra dos produtos dos fabricantes dentro de um período especificado. Os abatimentos podem ajudar a limpar o estoque sem reduzir o preço estipulado na tabela.
- **Financiamento a juros baixos:** em vez de cortar preços, a empresa pode oferecer aos clientes um financiamento a juros baixos. [...]
- **Prazos de pagamento mais longos:** as empresas, especialmente bancos e fabricantes de automóveis, fazem empréstimos com prazos mais longos, reduzindo assim as parcelas mensais. Os consumidores freqüentemente se preocupam menos com o custo (ou seja, a taxa de juros) de um empréstimo e mais com sua capacidade de arcar com o pagamento mensal.
- **Garantias e contratos de serviço:** as empresas podem promover vendas oferecendo uma garantia ou contrato de serviço gratuito ou a baixo custo.
- **Descontos psicológicos:** esta estratégia envolve o estabelecimento de um preço artificialmente alto e, então, o produto é oferecido com um desconto substancial; [...] Táticas ilegítimas de descontos são combatidas por órgãos de regulamentação do comércio, mas descontos sobre preços normais são uma forma legítima de determinação de preços promocionais. (Kotler, 2000, pg.493)

“As estratégias de determinação de preços promocionais costumam ser nulas. Se funcionam, os concorrentes as copiam e elas perdem a eficácia. Se não funcionam, desperdiçam verbas da empresa que poderiam ter sido aplicadas em ferramentas de marketing com impacto de prazo mais longos, como a melhoria da qualidade do produto ou serviço ou o fortalecimento da imagem do produto pela propaganda.” (Kotler, 2000, pg.493)

“O preço discriminatório ocorre quando uma empresa vende um produto ou serviço por dois ou mais preços que não refletem uma diferença proporcional de custos.” (Kotler, 2000, pg.493)

NOTA MINHAS: As variações dos preços discriminatórios tem alguns focos interessantes de estratégias, considera o preço no segmento de clientes, em diferentes produtos, mais os mesmos elementos e quantidades, utiliza atratividade da imagem para aumentar o preço, sobre o mesmo produto e volume, pode ainda explorar ambientes mais lucrativos, e se apropriar em épocas de grandes volumes de demanda, assim como colocado por Kotler (2000). Ainda é digna de nota a lei dos direitos do consumidor ser analisada pelo autor referente a EUA.

“A lógica da determinação de preços deve ser modificada quando o produto faz parte de um mix de produtos. Nesse caso, a empresa busca um conjunto de preços que maximize os lucros do mix total. A determinação de preços é difícil porque vários produtos possuem custo e demanda inter-relacionados e estão sujeitos a diferentes graus de concorrência.” (Kotler, 2000, pg.495)

“Podemos distinguir seis situações que envolvem a determinação de preços de um mix de produtos: preço de linha de produtos, preço de características opcionais, preço de produtos cativos, preço composto, preço de subprodutos e preço de pacote de produtos.” (Kotler, 2000, pg.495)

“As empresas normalmente desenvolvem linhas de produtos em vez de produtos individuais. Além disso, elas introduzem gradações de preços.” (Kotler, 2000, pg.495)

“Em muitos ramos de atividade, as empresas utilizam pontos de preços bem estabelecidos para os produtos de sua linha. Uma loja de roupas masculinas poderá oferecer ternos em três faixas de preços.[...] Os clientes associarão os ternos de baixa, média e alta qualidade a cada uma dessas faixas de preço. A tarefa da empresa é estabelecer diferenças na qualidade percebida que justifiquem as diferenças de preço.” (Kotler, 2000, pg. 495)

“Muitas empresas oferecem produtos, características e serviços adicionais juntamente com seu produto principal. O comprador de um automóvel poderá pedir vidros de acionamento elétrico, desembaçadores, controles de intensidade das luzes do painel e uma garantia mais prolongada.” (Kotler, 2000, pg. 495)

“A determinação de preços desses opcionais é um problema difícil, porque as empresas devem decidir quais itens serão incluídos no preço padrão e quais serão oferecidos como opcionais.” (Kotler, 2000, pg.496)

“Alguns produtos requerem a utilização de produtos complementares ou cativos.” (Kotler, 2000, pg.496)

“Há um perigo em determinar um preço excessivamente alto para o produto cativo no pós-mercado (mercado para produtos complementares ao produto principal).” (Kotler, 2000, pg.496)

### **Preço composto**

“Empresas de serviços freqüentemente cobram preços compostos, que consistem em uma taxa fixa e uma taxa de utilização variável.” (Kotler, 2000, pg. 497)

“A empresa de serviços enfrenta um problema semelhante à determinação de preços de produtos cativos – especificamente quanto cobrar pelo serviço básico e quanto cobrar pela utilização variável. A taxa fixa deve ser baixa o suficiente para induzir à compra do serviço; o lucro poderá, então, ser gerado pelas taxas de utilização.” (Kotler, 2000, pg.497)

### **Preço de subprodutos**

“A produção de determinados produtos – carnes, derivados de petróleo e outros produtos químicos – freqüentemente resulta em subprodutos. Se os subprodutos tiverem algum valor para um grupo de clientes, devem ter seus preços determinados com base nesse valor. Qualquer receita advinda dos subprodutos tornará mais fácil para a empresa cobrar um preço mais baixo pelo seu produto principal, caso a concorrência a force a fazê-lo.” (Kotler, 2000, pg.497)

### **Preço de pacote de produtos**

“Muitas empresas freqüentemente agrupam seus produtos e características por um preço fixo.” (Kotler, 2000, pg.498)

“Alguns clientes desejam menos do que o pacote completo. Suponha que a oferta de um fornecedor de suprimentos médicos inclua a entrega e o treinamento gratuitos e, em troca, pedir um preço menor. O cliente está pedindo ao vendedor que ‘desagrupe’ ou reagrupe’ sua oferta.” (Kotler, 2000, pg.498)

“As empresas freqüentemente se deparam com situações em que poderão ter de reduzir ou aumentar preços.” (Kotler, 2000, pg.498)

“Várias circunstâncias podem levar uma empresa a reduzir seus preços. Uma é o excesso de capacidade da fábrica. A empresa necessita de negócios adicionais e não consegue gerá-los aumentando o esforço de vendas, melhorando o produto ou tornando outras medidas. Neste caso, poderá lançar mão de uma política agressiva de determinação de preços. Outra circunstância é a diminuição da participação de mercado.” (Kotler, 2000, pg.498)

“Às vezes, as empresas iniciam reduções de preços numa tentativa de dominar o mercado por meio de custos mais baixos. Ou a empresa começa com custos mais baixos que os de seus concorrentes ou inicia reduções de preços na esperança de ganhar participação de mercado e reduzir custos. Entretanto, uma estratégia de redução de preços encerra algumas armadilhas. Armadilha da baixa qualidade [...]. Armadilha da participação de mercado frágil [...]. armadilha da escassez de recursos [...].” (Kotler, 2000, pg.498)

“As empresas poderão ter que reduzir seus preços em um período de recessão econômica. Em tempos difíceis, os consumidores reduzem seus gastos.” (Kotler, 2000, pg.498)

“Uma das principais circunstâncias que provocam aumento de preços é a inflação de custos. Custos crescentes não acompanhados de ganhos de produtividade achatam as margens de lucro e levam as empresas a aumentos de preços freqüentes. Muitas vezes, as empresas fazem um reajuste de preços superior ao aumento de custos, prevendo uma inflação adicional ou controles de preços pelo governo. Essa prática denomina-se remarcação antecipada de preços. As empresas hesitam em oferecer contratos de preço de longo prazo.” (Kotler, 2000, pg.499)

“[...] fator que leva a aumentos de preços é o excesso de demanda. Quando uma empresa não consegue fornecer a todos os seus clientes, pode aumentar os preços, racionar o fornecimento aos clientes ou tomar essas duas medidas em conjunto. O preço pode ser aumentado das maneiras apresentadas a seguir, cada uma exercendo um impacto diferente sobre os compradores.” (Kotler, 2000, pg.499)

“Preço pela data de entrega: a empresa não determina o preço final até que o produto esteja terminado ou entregue. A adoção de preço pela data de entrega prevalece em setores com prazos longos de produção, como construção industrial e equipamentos pesados.” (Kotler, 2000, pg.499)

“Cláusulas de reajuste: a empresa exige que o cliente pague o preço contratado somado a qualquer aumento (no todo ou em parte) decorrente de inflação que venha a ocorrer antes da entrega. Uma cláusula de reajuste baseia aumentos de preços em um índice de preços predeterminado. As cláusulas de reajuste integram muitos contratos que envolvem projetos industriais de longa duração.” (Kotler, 2000, pg.499)

“Desagrupamento: a empresa mantém seu preço, mas retira um ou mais elementos que faziam parte da oferta anterior, como entrega ou instalação gratuitas, ou atribui preços em separado a esses elementos. Muitos restaurantes passaram de preços fixos de refeições para preços à lá carte.” (Kotler, 2000, pg.499)

“Redução de descontos: A empresa instrui sua força de vendas a não oferecer seus descontos habituais por pagamento à visita ou na compra de grandes quantidades.” (Kotler, 2000, pg.500)

“Ao repassar aumentos de preços a clientes, a empresa deve evitar a imagem de extorsão. As empresas também precisam pensar em quem arcará com o aumento de preço. Os clientes têm boa memória e se voltarão contra as empresas que considerarem exploradas em termos de preços, quando o mercado voltar ao normal.” (Kotler, 2000, pg.500)

“Há algumas técnicas para evitar essa imagem: um diz que qualquer aumento de preço deve parecer estar sendo praticado de maneira justa, e os clientes devem ser avisados com antecedência para que possam antecipar suas compras ou procurar um preço melhor. Os grandes aumentos de preços precisam ser explicados em termos compreensíveis. Realizar algumas alterações de preços menos visíveis é também uma boa técnica: eliminar descontos, aumentar a quantidade mínima dos pedidos e diminuir a fabricação de produtos que produzam margens de lucro pequenas são alguns exemplos.” (Kotler, 2000, pg.500)

“Os contratos ou propostas para projetos de longo prazo devem conter cláusulas de reajuste baseadas em fatores como aumentos nos índices reconhecidos de preços nacionais.” (Kotler, 2000, pg.500)

“As empresas podem responder aos custos elevados ou ao excesso de demanda sem aumentar os preços. Seguem-se algumas possibilidades:

- Reduzir a quantidade de produtos em vez de aumentar o preço.[...]
- Substituir os materiais ou ingredientes por outros mais baratos.[...]
- Reduzir ou remover características do produto para diminuir custos.[...]
- Remover ou reduzir os serviços de produtos, como instalações ou entrega gratuita.
- Utilizar material de embalagem mais barato ou embalagens maiores.[...]
- Reduzir o número de tamanhos e modelos oferecidos.[...]
- Criar novas marcas mais econômicas [...].(Kotler, 2000, pg.500)

### Reações a mudanças de preço

“Qualquer mudança de preço pode provocar uma reação dos clientes, concorrentes, distribuidores, fornecedores e mesmo do governo.” (Kotler, 2000, pg.500)

“Uma empresa que pensa em realizar uma mudança de preço deve se preocupar com a reação dos concorrentes. A probabilidade de haver reações dos concorrentes é maior quando o número de empresas é pequeno, o produto é homogêneo e os compradores estão mais bem informados.” (Kotler, 2000, pg.501)

“Em mercados caracterizados por produtos muito homogêneos, a empresa deve buscar meios de aperfeiçoar seu produto ampliado; se não conseguir isso, terá de acompanhar a redução de preço. Se o concorrente aumentar seu preço em um mercado de produtos homogêneos, as outras empresas podem não equiparar seus preços, a menos que o aumento beneficie todo o setor. Se as outras empresas não acompanharem, a empresa líder precisará cancelar o aumento.” (Kotler, 2000, pg.501)

“Líder de marca pode responder de várias maneiras:

- **Manter o preço:** a líder poderia manter seu preço e margem de lucro, acreditando que (1) perderia grande parte de seu lucro caso reduzisse seu preço, (2) não perderia muito participação de mercado e (3) poderia reconquistar sua participação de mercado quando necessário. A líder acredita que pode continuar atendendo os grandes clientes, desistindo dos clientes menores. Entretanto, o argumento contra a manutenção do preço é o de que a empresa que ataca outra fica mais confiante, a força de vendas da líder fica desmoralizada e a líder perde mais participação do que esperava. A líder entra em pânico, reduz o preço para reconquistar a participação e percebe que reconquistar sua posição no mercado será mais difícil e dispendioso do que o esperado.
- **Manter o preço e agregar valor:** a líder pode melhorar seu produto, seus serviços e sua comunicação. A empresa pode achar mais vantajoso manter o preço e gastar dinheiro para melhorar a qualidade percebida do que reduzir o preço e operar com uma margem de lucro menor.
- **Reduzir o preço:** a líder poderia reduzir seu preço para acompanhar o preço da concorrente. Ela poderia fazer isso porque (1) seus custos diminuem com o aumento de volume, (2) perderia participação de mercado, uma vez que o mercado é sensível a preço e (3) seria difícil recuperar sua participação de mercado, uma vez perdida. Essa medida reduzirá os lucros no curto prazo.
- **Aumentar o preço e melhorar a qualidade:** a líder poderia aumentar seus preços e lançar novas marcas para enfrentar a marca que está atacando. [...](Kotler, 2000, pg.502)

“A melhor alternativa dependerá da situação. A empresa deve considerar o estágio do produto no ciclo de vida, sua importância na carteira da empresa, as intenções e recursos da empresa concorrente, a sensibilidade do mercado a preço e qualidade, o comportamento dos custos em relação ao volume e as oportunidades alternativas da empresa.” (Kotler, 2000, pg.502)

“Uma análise mais profunda das alternativas da empresa pode não ser viável quando ocorre o ataque. A empresa pode ter que reagir decisivamente em horas ou dias. Seria mais sensato que a empresa tentasse prever as possíveis mudanças de preço dos concorrentes e se preparasse para reagir.” (Kotler, 2000, pg.502)

NOTA MINHA: A intenção de realizar todo esse agrupamento de idéias consideradas por Kotler (2000), é mais do que um simples núcleo de conceitos, seria adicionar ainda exposição da prática no exercício de mercado. Desta feita a sua extensão, e a sua máxima consideração. Foram extraídos leis do direito do consumidor, visto que somente retratava o mercado americano.

“O mandamento dos descontos:

- Não oferecerás descontos só porque todos os outros o fazem.
- Será criativo com seus descontos.
- Darás descontos para limpar o estoque ou para gerar novos negócios.
- Estabelecerá limites de tempo para o negócio.
- Assegurará que o cliente final ganhe o negócio.
- Deverás dar descontos apenas para sobreviver sem um mercado maduro.
- Suspenderás os descontos assim que possível.” (Kotler, 2000, pg.493)

# GERÊNCIA E EXECUÇÃO DE PROGRAMAS DE MARKETING

## Gerências dos canais de marketing

**“Os canais devem ser escolhidos de acordo com sua eficiência, facilidade de controle e adaptabilidade.” (KOTLER, 2000 pg.509)**

NOTAS MINHAS POR: Marisa Viana Pereira

“A maioria dos fabricantes não vende seus produtos diretamente para os consumidores finais. Entre eles há vários intermediários realizando diversas funções. Esses intermediários os constituem um canal de marketing (também chamado canal comercial ou canal de distribuição).” (KOTLER, 2000 pg.510)

“Os canais de marketing são conjuntos de organizações interdependentes envolvidos no processo de disponibilização de um produto ou serviço para uso ou consumo.” (KOTLER, 2000 pg.510)

### **Qual o trabalho realizado pelos canais de marketing?**

“[...] os fabricantes obtêm diversas vantagens com a utilização de intermediários:

- Muitos fabricantes não dispõem de recursos financeiros para comercializar seus produtos diretamente.
- Em alguns casos, a comercialização direta simplesmente não é viável.
- Os fabricantes que estabelecem seus próprios canais podem obter um retorno maior investindo mais em seu negócio principal. Se a empresa obtém um retorno de 20 por cento sobre a fabricação e de apenas 10 por cento sobre o varejo, não tem sentido pensar em estabelecer um varejo próprio.” (KOTLER, 2000 pg.510)

“Em geral, os intermediários alcançam maior eficiência quando disponibilizam mercadorias em larga escala e as tornam acessíveis aos mercados-alvo. Por meio de seus contatos, experiência, especialização e escala de operação, os intermediários normalmente oferecem à empresa mais do que ela pode conseguir trabalhando sozinha.” (KOTLER, 2000 pg.511)

### **Funções e fluxos do canal**

“Um canal de marketing transfere as mercadorias dos fabricantes para os consumidores. Ele preenche as lacunas de tempo, local e posse que separam as mercadorias e os serviços daqueles que precisam dessas mercadorias ou serviços ou os desejam. Os membros do canal de marketing realizam várias funções-chave, entre elas:

- Reunir informações sobre clientes potenciais e regulares, concorrentes e outros participantes e forças do ambiente de marketing.
- Desenvolver e disseminar mensagens persuasivas para estimular a compra.
- Entrar em acordo sobre preço e outras condições para que se possa realizar a transferência de propriedade ou posse.
- Formalizar os pedidos junto aos fabricantes.
- Levantar os recursos para financiar estoques em diferentes níveis no canal de marketing
- Assumir riscos relacionados à operação do canal.
- Fornecer condições para a armazenagem e a movimentação de produtos físicos.
- Fornecer condições para o pagamento das faturas dos compradores por meio de bancos e outros instituições financeiras.
- Supervisionar a transferência real de propriedade de uma organização ou pessoa para outra organização ou pessoa.” (KOTLER, 2000 pg.511)

“A questão não é se várias funções do canal precisam ser realizadas – elas devem ser -, mas quem as realizará. Todas as funções do canal têm três elementos em comum: usam recursos escassos, em geral podem ser mais bem desempenhadas por meio de especialização e podem ser trocadas entre os membros do canal.” (KOTLER, 2000 pg.511)

“Na medida em que o fabricante transfere algumas funções para os intermediários, seus custos e preços são reduzidos – mas os intermediários por sua vez acrescentam uma margem para pagar seu trabalho. Se os

intermediários forem mais eficientes que o fabricante, os preços ao consumidor serão mais baixos. Se os consumidores realizarem eles mesmos algumas funções, deveriam ter direito a preços mais baixos.” (KOTLER, 2000 pg.512)

“[...] as funções de marketing são mais básicas que as instituições que as realizam. As mudanças nas instituições de canal refletem totalmente a descoberta de maneiras mais eficientes de combinar ou separar as funções econômicas que fornecem uma variedade de mercadorias para os clientes-alvo.” (KOTLER, 2000 pg.512)

“Um canal de nível zero (também chamado canal de marketing direto) consiste em um fabricante que vende diretamente para o consumidor final. Os melhores exemplos são as vendas feitas de porta em porta, reuniões domiciliares com demonstrações (reuniões de vendas), mala direta, telemarketing, vendas pela televisão, vendas pela Internet e lojas do próprio fabricante.” (KOTLER, 2000 pg.512)

“Um canal de nível conta com um único intermediário de vendas, como um varejista. Um canal de dois níveis conta com dois intermediários. Nos mercados de bens de consumo, estes são normalmente um atacadista e um varejista. Um canal de três níveis contém três intermediários.” (KOTLER, 2000 pg.512)

“Os canais de marketing de nível zero e de um e dois níveis são bem comuns no marketing industrial.” (KOTLER 2000 pg.513)

“Vários intermediários assumem um papel nos canais reversos, incluindo os centros de remissão dos fabricantes, grupos comunitários, intermediários tradicionais como os e latas e garrafas de refrigerantes, especialistas em coleta de lixo, centros de reciclagem, agentes de reciclagem de lixo e usinas de processamento.” (KOTLER 2000 pg.513)

### **Canais do setor de serviços**

“O conceito de canais de marketing não está limitado à distribuição de mercadorias físicas. Os prestadores de serviços e idéias também enfrentam o problema de fazer com que sua produção esteja disponível e acessível às populações-alvo.” (KOTLER 2000 pg.513)

“À medida que a tecnologia da Internet evolui, os setores de serviços, como bancos, seguros, viagens e corretagem de títulos mobiliários passarão a operar através de novos canais.” (KOTLER 2000 pg.514)

### **Oportunidades em vidas de canais**

“Uma empresa invariavelmente começa como uma operação local em um mercado limitado. Essa empresa geralmente utiliza os intermediários já existentes. O número de intermediários em qualquer mercado local provavelmente será limitado: alguns representantes de vendas do fabricante, alguns atacadistas, diversos varejistas estabelecidos, algumas transportadoras e alguns armazéns. Decidir sobre os melhores canais pode não ser um problema. O problema pode ser convencer os intermediários disponíveis a vender a linha de produtos da empresa.” (KOTLER 2000 pg.514)

“Se a empresa for bem-sucedida, pode montar filiais em novos mercados. Pode ter de utilizar canais diferentes em diferentes mercados. Em mercados menores, a empresa pode vender diretamente para os varejistas; em mercados maiores, pode vender por meio dos distribuidores. Em áreas rurais, pode trabalhar com armazéns; em áreas urbanas, com comerciantes mais especializados. Em uma parte do país, pode promover franquias exclusivas; em outra, vender por meio de todos os pontos-de-venda dispostos a comercializar seu produto. Em um país pode utilizar agentes internacionais de vendas; em outro, pode desenvolver uma parceria com uma empresa local. Em suma, o sistema do canal vai variar de acordo com as oportunidades e condições locais.” (KOTLER 2000 pg.514)

### **Análise dos níveis de produção de serviço desejados pelos clientes**

“Ao desenvolver o canal de marketing, a empresa deve entender os níveis de produção de serviços desejados pelos clientes-alvo. Os canais produzem cinco níveis de produção de serviços:

1. Tamanho do lote: número de unidades que o canal permite que um cliente normal compre em uma ocasião.
2. Tempo de espera: o tempo médio que os clientes desse canal esperam para receber as mercadorias. Os clientes normalmente preferem os canais de entrega rápida.

3. Conveniência espacial: o grau em que o canal de marketing torna fácil para os clientes a compra do produto.
4. Variedade de produto: o nível de variedade fornecido pelo canal de marketing. Normalmente, os clientes preferem uma maior variedade porque mais opções aumentam a chance de descobrir aquilo de que precisam.
5. Apoio de serviço: os serviços adicionais (crediário, entrega, instalações, reparos) fornecidos pelo canal. Quanto maior o apoio de serviços, maior o trabalho fornecido pelo canal.” (KOTLER 2000 pg.514)

“O idealizador do canal de marketing sabe que fornecer maior produção de serviços significa maiores custos com o canal e preços mais elevados para os clientes.” (KOTLER 2000 pg.514)

### **Estabelecimento de objetos e limitações do canal**

“Os objetivos do canal devem ser determinados em relação aos níveis de produção de serviços tidos como alvo.” (KOTLER 2000 pg.515)

“Frequentemente, diversos segmentos de mercado que desejam níveis diferenciados de produção de serviços podem ser identificados. Um planejamento efetivo exige determinar quais segmentos de mercado servir e os melhores canais e serem utilizados em cada caso.” (KOTLER 2000 pg.515)

“Os objetivos do canal variam de acordo com as características do produto. Os produtos perecíveis precisam de um marketing mais direto. As mercadorias volumosas, como materiais de construção, precisam de canais que reduzam a distância de embarque e o manuseio no transporte do produtor ao consumidor. Os produtos não-padronizados, como máquinas fabricadas sob encomenda e formulários empresariais especializados, são vendidos diretamente pelos representantes de vendas da empresa. Os produtos que precisam de serviços de instalação e manutenção, como sistemas de aquecimento e refrigeração, são normalmente vendidos e mantidos pela empresa ou por revendedores franqueados exclusivos. Os produtos com alto valor por unidade, como geradores e turbinas, são geralmente vendidos pela força de vendas da empresa, não por intermediários.” (KOTLER 2000 pg.415)

“O projeto do canal deve levar em conta os pontos fortes e fracos de diferentes tipos de intermediários.” (KOTLER 2000 pg.515)

“O projeto do canal também é influenciado pelos canais dos concorrentes.” (KOTLER 2000 pg.515)

“O projeto do canal deve adaptar-se ao ambiente maior. Quando as condições econômicas estão desfavoráveis, os fabricantes querem colocar suas mercadorias no mercado utilizando canais menos extensos e desprovidos de serviços que não sejam essenciais, uma vez que esses itens aumentam o preço final das mercadorias.” (KOTLER 2000 pg.515)

“As regulamentações e restrições legais e também afetam o projeto do canal. As leis norte-americanas não são favoráveis a arranjos de canais que tendem a diminuir substancialmente a concorrência ou a criar um monopólio.” (KOTLER 2000 pg.515)

“Após definir seu mercado-alvo e o posicionamento desejado, uma empresa deve identificar suas opções de canal. Uma opção de canal é descrita por três elementos: os tipos de intermediários de negócios disponíveis, o número de intermediários necessário e as condições e responsabilidades de cada membro do canal.” (KOTLER 2000 pg.515)

“As vezes, uma empresa escolhe um canal não convencional por causa da dificuldade ou do custo de trabalhar com o canal dominante. A vantagem é que a empresa terá de lidar com menos concorrência em suas primeiras incursões nesse canal.” (KOTLER 2000 pg.416)

“Distribuição exclusiva significa limitar bastante o número de intermediários. Ela é utilizada quando o produto deseja manter o controle sobre o nível de serviço e a produção de serviço oferecidos pelos revendedores. Geralmente envolve acordos de direito de exclusividade, nos quais os revendedores concordam em não vender marcas concorrentes. Ao conceder a distribuição exclusiva, o fabricante espera obter mais dedicação e habilidade nas vendas.” (KOTLER 2000 pg.516)



“A distribuição seletiva envolve a utilização de determinados intermediários que queiram comercializar um produto específico. Esse tipo de distribuição costuma ser utilizado por empresas estabelecidas e por novas empresas que buscam distribuidores. A empresa fabricante não precisa dispersar seus esforços em muitos pontos-de-venda e pode ter uma cobertura de mercado adequada com mais controle e menos custos do que no caso da distribuição intensiva.” (KOTLER 2000 pg.516)

“A distribuição intensiva consiste em o fabricante colocar as mercadorias ou serviços no maior número de pontos-de-venda possível. Essa estratégia é geralmente utilizada para itens como cigarros, sabonetes, salgadinhos e gomas de mascar, produtos para os quais o consumidor exige grande conveniência para a compra.” (KOTLER 2000 pg.517)

“Os fabricantes ficam constantemente tentados a se deslocar da distribuição exclusiva ou seletiva para uma distribuição mais intensiva, para aumentar a cobertura e as vendas. Essa estratégia pode ajudar a curto prazo, mas normalmente prejudica o desempenho no longo prazo.” (KOTLER 2000 pg.517)

### **Direitos e responsabilidades dos membros do canal**

“O fabricante deve determinar os direitos e responsabilidades dos membros participantes do canal. Cada membro do canal deve ser tratado com respeito e ter a oportunidade de ser lucrativo. Os principais elementos do ‘mix de relações comerciais’ são as políticas de preços, as condições de venda, os direitos territoriais e os serviços específicos a serem realizados por cada parte.” (KOTLER 2000 pg.517)

“A política de preços determina que o fabricante estabeleça uma lista de preços e um programa de desconto que os intermediários considerem justos.” (KOTLER 2000 pg.517)

“As condições de venda referem-se aos termos de pagamento e às garantias do fabricante. A maioria dos produtos oferece descontos aos distribuidores que efetuam pagamento antecipado. Os fabricantes podem e também dar garantias aos distribuidores quanto a problemas com os produtos ou quedas no preço. Uma garantia em relação a reduções de preço dá aos distribuidores um incentivo para comprar quantidades maiores.” (KOTLER 2000 pg.517)

“Os direitos territoriais dos distribuidores definem os territórios dos distribuidores e os termos sob os quais o fabricante poderá trabalhar com outros distribuidores. Os distribuidores normalmente esperam receber crédito total por todas as vendas em seu território, tendo ou não realizado a venda.” (KOTLER 2000 pg.517)

“Os serviços e responsabilidades mútuos são condições que devem ser cuidadosamente expressas, principalmente em canais franqueados e exclusivos.” (KOTLER 2000 pg.517)

“Conseqüentemente, espera-se que os franqueados atendam às normas da empresa no que diz respeito a instalações físicas, que cooperem com novos programas promocionais, que forneçam as informações solicitadas e que comprem de fornecedores certificados.” (KOTLER 2000 pg.517)

### **Crítério econômico**

“Cada opção produzirá um nível diferente de vendas e custos. O primeiro passo é determinar o que geraria mais vendas, a força de vendas da empresa ou um representante de vendas. A maioria dos gerentes de marketing acredita que a força de vendas de uma empresa vende mais. Ela se concentra mais nos produtos da empresa; é mais bem treinada para vender esses produtos; é mais agressiva, porque seu futuro depende do sucesso da empresa, e é mais bem sucedida porque muitos clientes preferem lidar diretamente com a empresa.” (KOTLER 2000 pg.518)

### **Crítérios de adaptação**

“Para desenvolver um canal, os membros devem ter algum grau de compromisso uns com os outros por um período específico. Contudo, esses compromissos levam, invariavelmente, a uma redução da capacidade do fabricante de responder a um mercado em mutação. Nos mercados de produtos em rápida alteração, voláteis ou incertos, o produtor precisa de estruturas e políticas de canal que permitam elevada adaptabilidade.” (KOTLER 2000 pg.519)

“Depois que a empresa escolhe uma alternativa de canal, cada intermediário deve ser selecionado, treinado, motivado e avaliado. Os arranjos de canais devem ser modificados com o tempo.” (KOTLER 2000 pg.519)

“Quer os fabricantes achem fácil ou difícil recrutar intermediários, eles deveriam pelo menos determinar as características dos melhores intermediários. Eles precisam avaliar o tempo de experiência no negócio, outras linhas vendidas, histórico de crescimento e de lucro, grau de solvência, capacidade de cooperação e reputação no mercado. Se os intermediários forem representantes, os fabricantes devem avaliar o número e as características de outras linhas vendidas e o tamanho e a qualidade da força de vendas. Se os intermediários forem lojas de departamentos que desejam distribuição exclusiva, o produtor precisa avaliar os locais, o potencial de crescimento futuro e o tipo de clientela.” (KOTLER 2000 pg.519)

“As empresas precisam planejar e implementar programas de treinamento cuidadosamente para seus distribuidores e revendedores, porque os intermediários serão vistos como a empresa pelos consumidores finais.” (KOTLER 2000 pg.520)

“Uma empresa precisa ver seus intermediários como vê seus consumidores finais. A empresa precisa determinar as necessidades dos intermediários e estabelecer um posicionamento de canal de modo que sua oferta de canal seja adequada para fornecer valor superior a esse intermediário. A empresa deveria fornecer programas de treinamento, programas de pesquisa de mercado e outros programas de construção de capacidade para melhorar o desempenho dos intermediários. Ela deve deixar claro, sempre, que considera os intermediários parceiros no esforço conjunto para satisfazer os consumidores finais.” (KOTLER 2000 pg.521)

“A capacidade dos fabricantes para gerenciar os distribuidores varia bastante. Eles podem exercer os seguintes tipos de poder para conseguir cooperação:

- O poder coercitivo ocorre quando um fabricante ameaça reduzir os investimentos ou encerrar um relacionamento se os intermediários não cooperarem. Esse poder pode ser bastante eficaz se os intermediários forem altamente dependentes do fabricante. Porém, o exercício do poder coercitivo produz ressentimento e pode levar os intermediários a organizar um poder contrário.
- O poder de recompensa ocorre quando o fabricante oferece aos intermediários um benefício adicional para realizarem ações ou funções específicas. O poder de recompensa normalmente produz melhores resultados do que o poder coercitivo, mas pode ser superestimado. Os intermediários submetem-se à vontade do fabricante não por acreditarem que é a melhor estratégia, mas por causa de um benefício externo. Eles podem vir a esperar uma recompensa sempre que o fabricante desejar um determinado comportamento. Se a recompensa for retirada posteriormente, os intermediários ficarão ressentidos.
- O poder legitimado é empregado quando o fabricante exige um comportamento que seja garantido por contrato.[...] O fabricante acha que é um direito seu e uma obrigação dos intermediários. Desde que os intermediários considerem o fabricante um líder legítimo, o poder legitimado funcionará.
- O poder de especialista pode ser aplicado quando o fabricante tem um conhecimento especial que seja valorizado pelos intermediários.[...] Uma vez que o conhecimento especializado é passado para os intermediários, entretanto, essa base de poder se enfraquece. O fabricante deve continuar a desenvolver novas especialidades para que os intermediários queiram continuar cooperando.
- O poder de referência ocorre quando o fabricante é tão respeitado que os intermediários se sentem orgulhosos por estarem associados a ele.[...] Os fabricantes conseguem maior cooperação quando recorrem aos poderes de referência, de especialista, legitimado e de recompensa, nessa ordem, e se em geral evitam utilizar o poder coercitivo.” (KOTLER 2000 pg.522)

“Os intermediários podem visar um relacionamento baseado em cooperação, parceria ou programação de distribuição. A maioria dos fabricantes vê como seu principal desafio conseguir a cooperação dos intermediários. Eles geralmente utilizam táticas de motivação positivas, como margem de lucro mais elevadas, condições especiais, prêmios, verbas para propaganda cooperativa, verbas de exposição e concursos de vendas. Às vezes, aplicam sanções negativas, como ameaçar reduzir margens, aumentar o tempo de entrega ou encerrar o relacionamento. O ponto fraco dessa abordagem é a aplicação grosseira da filosofia de estímulo-resposta.” (KOTLER 2000 pg.522)

“As empresas mais experientes tentam forjar uma parceria de longo prazo com os distribuidores. O fabricante comunica claramente o que deseja de seus distribuidores em termos de cobertura de mercado, níveis de estoque, marketing, atendimento a clientes, assessoramento e serviços técnicos e informações de mercado. Busca o compromisso do distribuidor com essas políticas e pode introduzir um plano de recompensa à adesão.” (KOTLER 2000 pg.522)

“O acordo fornecedor-distribuidor mais avançado é o programa de distribuição, que pode ser definido como a formação de um sistema de marketing planejado, profissionalmente gerenciado e vertical que vai ao encontro das necessidades do fabricante e dos distribuidores.” (KOTLER 2000 pg.522)

“O fabricante organiza um departamento na empresa chamado planejamento das relações com o distribuidor cuja função é identificar as necessidades do distribuidor e formar programas de exposição dos produtos para ajudar cada distribuidor e formar programas de exposição dos produtos para ajudar cada distribuidor a operar o mais eficientemente possível.” (KOTLER 2000 pg.522)

“Esse departamento e os distribuidores planejam juntos metas de exposição dos produtos, níveis de estoque, projetos visuais e de aproveitamento do espaço para exposição de produtos, treinamento de vendedores e estratégias de propaganda e promoção.” (KOTLER 2000 pg.522)

“O objetivo é mostrar aos distribuidores que eles obtêm sua renda não do processo de compras (por meio de negociação com o fabricante), mas do processo de vendas (como parte de um sofisticado sistema vertical de marketing).” (KOTLER 2000 pg.522)

“Muitas fabricantes pensam em seus distribuidores e revendedores com clientes e não como parceiros. Até o momento, temos tratado fabricantes e distribuidores como organizações separadas. Porém, muitos fabricantes são distribuidores de produtos relacionados aos seus, produzidos por outros fabricantes, e alguns distribuidores também possuem ou contratam a fabricação de marcas próprias.” (KOTLER 2000 pg. 5220)

### **Avaliação dos membros do canal**

“Os fabricantes devem avaliar periodicamente o desempenho dos intermediários em relação a padrões como quotas de vendas, níveis médios de estoque, tempo de entrega ao cliente, tratamento dado a mercadorias danificadas ou perdas e cooperação nos programas promocionais e de treinamento.” (KOTLER 2000 pg.523)

“Pode acontecer de um fabricante descobrir que está pagando muito a determinados intermediários em relação ao que eles fazem realmente. Um fabricante estava remunerando um distribuidor por manter estoques, mas descobriu que estes estavam na verdade sendo mantidos em um armazém público com recursos do fabricante. Os fabricantes devem estabelecer acordos segundo os quais paguem quantias específicas pelo desempenho, por cada membro do canal, de cada serviço contratado. Os distribuidores que tiverem fraco desempenho precisam ser aconselhados, retreinados, remotivados ou dispensados.” (KOTLER 2000 pg.523)

“Um fabricante deve revisar e modificar periodicamente seus arranjos de canal. A modificação torna-se necessária quando o canal de distribuição não funciona conforme planejado, quando os padrões de compra do consumidor mudam, quando o mercado se expande, quando surgem novos concorrentes ou canais de distribuição ou quando o produto chega aos últimos estágios de seu ciclo.” (KOTLER 2000 pg.523)

“Em mercado competitivos com barreiras à entrada reduzidas, a estrutura ótima do canal inevitavelmente se modifica com o tempo. A estrutura existente muda necessariamente na direção da estrutura ótima. A mudança pode envolver o acréscimo ou a retirada de membros específicos do canal, o acréscimo ou a retirada de canais específicos de mercado ou o desenvolvimento de uma maneira totalmente nova de vender mercadorias.” (KOTLER 2000 pg.524)

“A decisão mais difícil envolve a revisão da estratégia geral de canal. Os canais de distribuição ficam claramente desatualizados com o passar do tempo. Surge uma lacuna entre o sistema de distribuição existente de um fabricante e o sistema ideal que satisfaria as necessidades e desejos dos clientes-alvo.” (KOTLER 2000 pg.525)

“Essencialmente, as empresas têm de reduzir as lacunas entre a produção de serviço que atende aos desejos dos clientes-alvo, a produção que o sistema de canal existente oferece e o que a gerência pensa ser viável dentro das limitações existentes. Estão envolvidas seis etapas:

1. Pesquisar as percepções de valor, as necessidades e os desejos dos clientes referentes à produção de serviço do canal.
2. Examinar o desempenho dos sistemas de distribuição existentes da empresa e dos concorrentes em relação à vontade do cliente.
3. Encontrar lacunas de produção de serviços que precisem de ação corretiva

4. Identificar as maiores limitações que possam restringir possíveis ações corretivas.
5. Projetar uma solução de canal ‘gerencialmente viável’.
6. Implementar o sistema de distribuição reconfigurado.” (KOTLER 2000 pg.525)

### **Dinâmica do canal**

“Canais de distribuição não são estáticos. Surgem novas instituições de atacado e varejo e novos sistemas de canais.” (KOTLER 2000 pg.525)

### **Sistema vertical de marketing**

“Um membro do canal, o capitão do canal, é dono ou franqueador dos outros membros ou tem tanto poder que todos cooperam. O capitão do canal pode ser o produtor, o atacadista ou o varejista. Os SVMs surgiram como resultado de fortes tentativas dos membros do canal de controlar o comportamento do canal e eliminar o conflito que ocorre quando os membros independentes perseguem seus próprios objetivos. Eles realizam economias por meio do tamanho, do poder de barganha e da eliminação de serviços duplicados.” (KOTLER 2000 pg.526)

“Um SVM corporativo combina estágios sucessivos de produção e distribuição sob o comando de um único proprietário. A integração vertical é favorecida por empresas que desejam um elevado nível de controle sobre seus canais.” (KOTLER 2000 pg.526)

“Um SVM administrado coordena sucessivos estágios de produção e distribuição devido ao tamanho e ao poder de um dos membros. Os fabricantes de uma marca dominante podem contar com a garantia de cooperação comercial e o apoio dos revendedores.” (KOTLER 2000 pg.526)

### **SVM contratual**

“Um SVM administrado coordena sucessivos estágios de produção e distribuição devido ao tamanho e ao poder de um dos membros. Os fabricantes de uma marca dominante podem contar com a garantia de cooperação comercial e o apoio dos revendedores.” (KOTLER 2000 pg.526)

“Há três tipos de SVMs contratuais:

1. Redes voluntárias patrocinadas pelo atacadista: os atacadistas organizam redes voluntárias de varejistas independentes para ajudá-los a concorrer com grandes redes. O atacadista desenvolve um programa no qual o varejistas envolvidos padronizam suas práticas de vendas e obtém e
2. Cooperativas de varejistas: os varejistas tomam a iniciativa de organizar uma nova entidade de negócios para executar as funções de atacado e, possivelmente, de fabricação. Os membros concentram suas compras por meio da cooperativa e planejam sua divulgação juntos. O lucros retornam aos membros na proporção de suas compras. Os varejistas que não são membros também podem comprar através da cooperativa, mas não participam dos lucros.
3. Organizações de franquia: o membro de um canal chamado franqueador pode vincular vários estágios sucessivos ao processo de produção e distribuição. O sistema de franquias foi o tipo de varejo que mais cresceu nos últimos anos. Embora a idéia básica seja antiga, há várias formas novas de franquia.” (KOTLER 2000 pg.526)

“Um novo sistema é a franquia de varejista patrocinada pela empresa de serviços. Uma empresa de serviços organiza um sistema completo para prestar seus serviços aos consumidores eficientemente.” (KOTLER 2000 pg.527)

“Muitos varejistas independentes que não se juntaram a SVMs desenvolveram lojas especializadas que atendem a segmentos especiais do mercado. O resultado é a polarização do varejo entre grandes organizações verticais de marketing e lojas especializadas independentes. Isso cria um problema para os fabricantes. Eles estão fortemente ligados a intermediários independentes, os quais não podem abandonar facilmente, mas podem ter de se realinhar com sistemas verticais de marketing de rápido crescimento, em termos menos atraentes. Além disso, os sistemas verticais de marketing constantemente ameaçam abandonar os grandes fabricantes e organizar sua própria fabricação.” (KOTLER 2000 pg.527)

“A nova concorrência no varejo não acontece mais entre unidades independentes de negócios, mas entre sistemas completos de redes programadas centralmente (corporativas, administradas e contratuais) que

competem umas com as outras para conseguir a maior economia de custos e a melhor resposta do cliente.” (KOTLER 2000 pg.527)

### **Sistema horizontal de marketing**

“[...]duas ou mais empresas não relacionadas unem recursos ou programas para explorar uma nova oportunidade de mercado. Muitas cadeias de supermercados fazem acordos com bancos para oferecer serviços bancários nas lojas. [...] As empresas podem trabalhar umas com as outras em uma base permanente ou temporária ou criar uma joint-venture.” (KOTLER 2000 pg.527)

### **Sistema multicanal de marketing**

“No passado, muitas empresas realizavam as vendas em um único mercado por meio de um único canal. Hoje, com a proliferação dos segmentos de clientes e as possibilidades de canal, mais empresas têm adotado o marketing multicanal. O marketing multicanal ocorre quando uma única empresa utiliza dois ou mais canais de marketing para atingir um ou mais segmentos de clientes.” (KOTLER 2000 pg.528)

“ao acrescentar mais canais, as empresas podem obter três importantes benefícios. O primeiro benefício é a maior cobertura de mercado – as empresas freqüentemente acrescentam um canal para atingir um segmento de clientes que seus canais atuais não atingem. O segundo é o custo reduzido de canal – as empresas podem acrescentar um novo canal para reduzir os custos das vendas para um grupo de clientes existente (venda por telefone em vez de visita pessoal aos clientes menores). O terceiro é a venda mais personalizada – as empresas podem acrescentar um canal cujas características de vendas se adaptem melhor às necessidades do cliente (acrécimo de uma força de vendas técnica para vender equipamentos mais complexos).” (KOTLER 2000 pg.528)

“Entretanto, os benefícios do acréscimo de canais têm um preço. Novos canais geralmente trazem problemas de conflito e controle. Dois ou mais canais de uma empresa podem acabar concorrendo pelos mesmos clientes. Os novos canais de uma empresa podem acabar concorrendo pelos mesmos clientes. Os novos canais podem ser mais independentes e tornar a cooperação mais difícil.” (KOTLER 2000 pg.528)

“Obviamente, as empresas precisam refletir previamente sobre a arquitetura de seu canal.[...] A matriz mostra diversos canais de marketing (linhas) e várias tarefas de geração de demanda (colunas). A matriz pode ser utilizada para ilustrar por que a utilização de apenas um canal de marketing não é eficiente. Considere utilizar apenas uma força direta de vendas. Um vendedor teria de identificar as indicações, qualificá-las, realizar a pré-venda, fechar a venda, fornecer o serviço e administrar o crescimento da conta. Porém, seria mais eficiente para a empresa realizar as primeiras tarefas, deixando o vendedor investir seu precioso tempo principalmente no fechamento da venda.” (KOTLER 2000 pg.529)

“As empresas devem utilizar diferentes canais de venda para clientes de portes diferentes. Uma empresa pode utilizar sua força de vendas diretas para vender para grandes clientes, seu sistema de telemarketing para vender para clientes de médio porte e distribuidores para vender para clientes menores. Dessa maneira, a empresa pode atender a mais clientes com um custo apropriado para cada um. Porém, esses ganhos podem ser comprometidos por um nível maior de disputa pelo cliente. Por exemplo, vendedores que trabalham por território podem querer crédito por todas as vendas feitas em seus territórios, independentemente do canal de marketing utilizado.” (KOTLER 2000 pg.529)

### **Papéis das empresas**

“Cada empresa em um setor tem de definir seu papel no sistema de canal. MacCammon identificou cinco papéis:

1. As empresas privilegiadas são membros do canal dominante. Elas desfrutam de acesso a fontes preferenciais de oferta e elevado respeito no setor. Elas querem perpetuar os arranjos de canal existentes e são as principais incentivadoras dos códigos de conduta do setor.
2. As batalhadoras são empresas que buscam se tornar privilegiadas. Elas têm menos acesso às fontes preferenciais de oferta, o que pode lhes trazer dificuldades em períodos de oferta escassa. Elas se integram ao código do setor por seu desejo de se tornarem privilegiadas.
3. As complementares não fazem parte do canal dominante. Elas desempenham funções que outros normalmente não desempenham no canal, atendem a segmentos menores de mercado ou trabalham

com quantidades menores de produtos. Elas geralmente se beneficiam do sistema atual e respeitam o código de conduta do setor.

4. As transitórias não fazem parte do canal dominante e não têm como objetivo tornar-se membros. Elas entram e saem do mercado e deslocam-se acompanhando o surgimento de oportunidades. Elas têm expectativas de curto prazo e pouco incentivo para se integrarem ao código de conduta do setor.
5. As inovadoras externas são as que realmente desafiam e rompem os canais dominantes. Elas desenvolvem um novo sistema para conduzir o funcionamento de marketing do canal; se bem-sucedidas, forçam maiores realinhamentos de anal [...]”(KOTLER 2000 pg.529)

“Independentemente da qualidade do projeto e do gerenciamento dos canais, sempre haverá algum conflito, porque nem sempre os interesses das empresas participantes coincidem.” (KOTLER 2000 pg.529)

“Os líderes em participação de mercado estão recorrendo às seguintes estratégias para manter seu poder:

1. Concentrar-se nas marcas que têm uma chance de se tornar a ‘primeira’ ou ‘segunda’ colocada em sua categoria e comprometer-se com uma pesquisa contínua para melhorar a qualidade, as características e a embalagem.
2. Manter um programa ativo de extensões de linha e um programa cuidadoso de extensões de marca. Desenvolver marcas competitivas para concorrer com as marcas de loja.
3. Gastar o máximo possível em propaganda direcionada para formar e manter o valor da marca.
4. Tratar cada grande rede de varejo como um mercado-alvo distinto e ajustar os sistemas de ofertas e vendas para contribuir para a lucratividade de cada varejista-alvo. Tratá-los como parceiros estratégicos e estar prontos para customizar produtos, embalagens, serviços, benefícios e conexões eletrônicas.
5. Fornecer um alto nível de qualidade de serviços e novos serviços: entrega completa e dentro do prazo, redução de tempo de ciclo do pedido, capacidade de entrega de emergência, informações sobre produtos, apoio à gestão do estoque, processamento e fatura simplificada dos pedidos, e acesso às informações em tempo real referentes ao status do pedido ou da remessa.
6. Considerar a adoção de preços baixos todos os dias como uma alternativa à renegociação, que leva a grandes erros de previsão, compras posteriores à renegociação e preços divergentes do mesmo produto para diferentes áreas geográficas.
7. Expansão agressiva para formas alternativas de vendas no varejo, como clubes de atacadistas, lojas de descontos, lojas de conveniência e marketing direto.” (KOTLER 2000 pg.531)

“Os fabricantes atentos, que querem desenvolver fortes vínculos com os clientes varejistas, estão implementando um sistema chamado resposta eficiente ao consumidor. Quatro ferramentas são necessárias. A primeira é a contabilidade de custos baseada em atividades, o que permite ao fabricante medir e demonstrar os verdadeiros custos dos recursos consumidos para atender às necessidades da cadeia. A segunda é a troca eletrônica de dados que melhora a capacidade do fabricante de administrar o estoque, os embarques e a promoção. A terceira é o programa de reposição contínua, que permite que os fabricantes reponham os produtos com base na demanda real e prevista da loja. A última ferramenta é a reposição do fluxo entre pontos de embarque, ou prática de cross-dock, que permite que embarques de maior porte ao centros de distribuição do varejista sejam recarregados em embarques menores para cada uma das lojas com pouco ou nenhum tempo de estocagem no centro de distribuição. Os fabricantes que dominam a resposta eficiente ao consumidor conseguirão uma vantagem sobre os concorrentes.” (KOTLER 2000 pg.531)

“O conflito multicanal tendem a se tornar bastante intenso quando os membros de um canal conseguem menor preço (com base em maior volume de compras) ou trabalham com uma margem de lucro menor.” (KOTLER 2000 pg.532)

“Uma causa importante é a incompatibilidade de metas. Por exemplo, o fabricante pode querer conseguir rápida penetração no mercado por meio de uma política de preços reduzidos. Os revendedores, ao contrário, podem preferir trabalhar com maiores margens de lucros e buscar lucratividade a curto prazo. Às vezes, o conflito surge de direitos e papéis pouco claros.” (KOTLER 2000 pg.532)

“Muitos conflitos podem também surgir das diferenças de percepção. O fabricante pode estar otimista quanto à perspectiva econômica a curto prazo e querer que os revendedores mantenham um estoque maior. Os revendedores podem não concordar.” (KOTLER 2000 pg.532)

“Podem surgir conflitos devido à grande dependência dos intermediários em relação ao fabricante. O destino de revendedores exclusivos, como com cessionárias de automóveis, é afetado de perto pelas decisões sobre o produto e os preços do fabricante. A situação cria um enorme potencial de conflito.” (KOTLER 2000 pg.532)

NOTA MINHA: Gerenciar conflitos entre as partes do canal, como nos retrata Kotler (2000), é reconhecer, ambas as partes, de que é preciso unir-se sobre a base comum dos interesses mútuos. Há inúmeras adversidades impostas ao ambiente do mercado, pois sofre mutações constantes, tem de haver uma certa segurança de se manter e atrair mais clientes, quando os interesses passam a se fechar sobre si mesmo, o maior prejuízo é estar à mercê das condições de conflitos externos muito maiores. Muitos conflitos e termos podem ser resolvidos e negociados a vantagens de ambos, uma vez que caracteriza expressivamente de um a outro, que a força dos interesses mútuos faz a diferença.

“Para maior parte das pessoas, as empresas são legalmente livres para estabelecer qualquer arranjo de canal que lhes convenha. Na verdade, há leis que procuram evitar que as empresas façam uso de táticas de exclusão que poderiam impedir que os concorrentes utilizassem um canal.” (KOTLER 2000 pg.533)

“Os acordos de exclusividade são legais contanto que não diminuam significativamente a concorrência, que não apresentem tendência a criar um monopólio e que ambas as partes entrem no acordo voluntariamente.” (KOTLER 2000 pg.533)

“O direito de exclusividade inclui acordos territoriais exclusivos. O fabricante pode concordar em não vender para outros revendedores em uma dada área ou o comprador pode concordar em vender apenas em seu próprio território. A primeira prática aumenta o entusiasmo e o compromisso do revendedor. É também perfeitamente legal – um fabricante não tem nenhuma obrigação legal de alguns países se tiverem o efeito de diminuir a concorrência.” (KOTLER 2000 pg.534)

“Os fabricantes de uma marca forte às vezes vendem para os revendedores apenas se estes últimos trabalharem com outros produtos da linha ou mesmo com a linha toda. Essa prática é denominada forçar a linha completa. Esses acordos vinculados não são necessariamente ilegais, mas violam a lei de alguns países se tiverem o efeito de diminuir a concorrência.” (KOTLER 2000 pg.534)

“Os fabricantes são livres para escolher seus revendedores, mas seu direito de encerrar as atividades dos mesmos tem algumas limitações. Em geral, os fabricantes podem eliminar revendedores ‘por justa causa’. Mas não se caracteriza justa causa se o revendedor se recusar a cooperar com o fabricante em acordos ilegais de exclusividade ou em acordos vinculados.” (KOTLER 2000 pg.534)

## **GERÊNCIA DE VAREJO, ATACADO E LOGÍSTICA DE MERCADO**

**“Varejistas, atacadistas e organizações de logística necessitam de suas próprias estratégias de marketing”** (KOTLER 2000 pg.539)

“Alguns intermediários dominam os avanços de informações e complexas ferramentas de marketing e avaliam o desempenho com base no retorno sobre o investimento, em vez de considerarem a margem de lucros. Segmentam seus mercados, concentram-se nos mercados-alvo e definem o posicionamento de mercado, além de buscarem agressivamente a expansão do mercado e as estratégias de diversificação.” (KOTLER 2000 pg.540)

### **Varejo**

“O varejo inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente aos consumidores finais, para uso pessoal e não-comercial. Um varejista ou uma loja de varejo é qualquer empreendimento comercial cujo faturamento provenha principalmente da venda de pequenos lotes no varejo.” (KOTLER 2000 pg.540)

“Os tipos de varejo passam por estágios de crescimento e declínio que podem ser descritos como ciclo de vida do varejo. Um formato de varejo surge, desfruta de um período de crescimento acelerado, atinge a maturidade e então declina.” (KOTLER 2000 pg.540)

“Os formatos de lojas de varejo convencionais costumam ampliar seus serviços e elevar os preços para cobrir os custos decorrentes. Esses custos maiores dão oportunidade para o aparecimento de novos formatos de lojas que ofereçam preços mais baixos e menos serviços.” (KOTLER 2000 pg.540)

“Os varejistas podem se posicionar para oferecer um dos quatro níveis de serviço apresentados a seguir:

1. Auto-serviço: o auto-serviço é a base de todas as operações de desconto. Muitos clientes se dispõem a procurar, comprar e selecionar produtos para poupar dinheiro.
2. Seleção: os próprios clientes encontram os produtos que querem comprar, embora possam pedir ajuda. Os clientes completam suas transações pagando a um vendedor pelo item.
3. Serviço limitado: são expostas mais mercadorias à venda, e os clientes precisam de mais informações e ajuda. As lojas também oferecem serviços (como crédito e privilégio de devolução de mercadorias).
4. Serviço completo: os vendedores estão prontos para ajudar em todas as fases do processo de procurar e selecionar. Os clientes que gostam de ser atendidos pessoalmente preferem esse tipo de loja. O alto custo de pessoal, juntamente com o maior número de produtos especializados e itens de menor movimentação e com os muitos serviços, resulta em um varejo de alto custo.” (KOTLER 2000 pg.540)

### **Tipos de varejo**

“Loja de especialidade [...]. Loja de departamento [...]. Supermercado [...]. Loja de conveniência [...]. Loja de descontos [...]. Varejista off-price (liquidação) [...]. Loja de fábrica [...]. Loja de descontos independentes [...]. Clube atacadistas [...]. Superloja [...]. As lojas combinadas [...]. Os hipermercados [...] Showroom de vendas por catálogo [...].

“Embora a maioria (97 por cento) das mercadorias e dos serviços seja vendida por meio de lojas, o varejo sem loja tem crescido muito mais rapidamente que o varejo de loja, representando mais de 12 por cento de todas as compras de consumidores. Alguns observadores prevêem que metade de todas as mercadorias em geral será vendida pelo varejo sem loja e no início do século XXI. O varejo sem loja pode ser dividido em quatro categorias principais: venda direta, marketing direto, venda automática e serviços de compra.” (KOTLER 2000 pg.542)

“Embora muitas lojas de varejo sejam independentes, um crescente número delas é parte de alguma forma de varejo corporativo. As organizações corporativo de varejo conseguem grandes economias de escala, maior poder de compra, maior reconhecimento de marca e funcionários mais bem treinados. Os principais tipos de varejo corporativos de consumidores, franquias e conglomerados de comercialização [...].”(KOTLER 2000 pg.543)

“Principais tipos de organizações de varejo:

- Rede corporativa: duas ou mais lojas de propriedade da mesma empresa e sob seu controle, empregando um sistema central de compras e de exposição e vendendo linhas similares de mercadorias. Esse tipo de organização é mais forte em lojas de departamentos, de variedades, de alimentos, de sapatos e roupas femininas e em drogarias. O porte dessas redes lhes permite comprar grandes quantidades a preços menores, além de contratar especialistas para lidar com preços, promoções, exposição dos produtos, controle de estoques e previsão de vendas.
- Rede voluntária: um grupo de varejistas independentes, patrocinado por um atacadista, que compra grandes volumes de mercadorias comuns.[...]
- Cooperativa de varejo: varejistas independentes que estabelecem uma organização central de compras e realizam esforços conjuntos de promoção.
- Cooperativa de consumidores: uma empresa de varejo de propriedade de seus clientes. Nas cooperativas de consumidores, os membros contribuem com dinheiro para abrir sua própria loja, votam em suas políticas, elegem um grupo para gerenciá-la e recebem dividendos com base em seus níveis de compra.
- Franquia: associação contratual entre um franqueador (fabricante, atacadista, organização de serviços) e franqueados (empresários independentes que compram o direito de possuir e operar uma ou mais unidades no sistema de franquias). A franquia (franchising) tem sido muito usada para dezenas de produtos e áreas de serviço.”
- Conglomerado de comercialização: uma corporação que se forma livremente e que combina várias linhas diversificadas de varejo, sob uma propriedade central, juntamente com alguma integração da distribuição e da administração.” (KOTLER 2000 pg.543)



“De modo geral, as franquias se distinguem pelas seguintes características:

1. O franqueador possui uma marca comercial ou de serviço e a licença para os franqueados em troca de pagamentos de royalties.
2. O franqueado paga pelo direito de ser parte do sistema. A taxa inicial é apenas uma pequena parte da quantia total. Os custos iniciais incluem o aluguel e o arrendamento do equipamento e dos acessórios e geralmente uma taxa regular de licenciamento.[...]
3. O franqueador fornece a seus franqueados um sistema de marketing e operações para fazer negócios. [...] Os franqueados devem seguir alguns procedimentos relativos à compra de materiais.” (KOTLER 2000 pg.544)

“O franqueamento, como formato de negócios, beneficia tanto o franqueador como o franqueado. Entre os benefícios recebidos pelos franqueadores estão a licença para cobrir um território, a motivação e o trabalho duro de funcionários que são empreendedores em vez de ‘mão-de-obra contratada’, a familiaridade dos franqueados com as comunidades e condições locais e o enorme poder de compra do franqueador. Os franqueados se beneficiam ao entrarem em um negócio garantido, com uma marca comercial conhecida e de grande aceitação. Constatam que fica mais fácil tomar dinheiro emprestado de instituições financeiras e recebem apoio em áreas que variam de marketing e propaganda à seleção do local de instalação e da equipe de trabalho.” (KOTLER 2000 pg.544)

NOTA MINHA: Consta ainda na matéria apresentada por Kotler (2000) uma enorme queixa por parte de alguns franqueados. Entre estas queixas, há falta de estratégia por partes das franquias, onde pudesse haver uma maior ligação e compromisso no desenvolvimento econômico dos associados, certos limites de territórios, taxas condizentes com o crescimento e distintos, classificando território pelo custo de vida IDH, cálculos que deveriam ser considerados. É preciso haver uma certa coerência entre as partes do contrato, análise primária de todo o contexto das ligações previamente por parte das franquias, o apoio relativo, analisando ainda o espaço cultural, fazer uma pesquisa de marketing antecipado. A franquia não pode usurpar dos franqueados, levando em consideração a ligação de que, com o crescimento de todas, todos são beneficiam.

### **Decisões de marketing**

“Os varejistas, hoje, estão ansiosos para encontrar novas estratégias de marketing para atrair e reter clientes. Eles costumavam reter os clientes oferecendo uma localização conveniente, sortimentos especiais ou exclusivos de produtos, serviços mais completos ou melhores que os da concorrência e cartões de crédito próprios. Tudo isso mudou. Hoje, marcas como Calvin Klein, Izod e Levi’s são encontradas na maioria das lojas de departamentos, em suas próprias lojas, em lojas de pontas de estoque e em lojas de descontos. Em sua busca por volume, os fabricantes de grandes marcas colocam seus produtos em todos os lugares. O resultado é que os artigos vendidos nas lojas de varejo tornaram-se cada vez mais parecidos.” (KOTLER 2000 pg.544)

“Os clientes tornaram-se compradores mais sagazes. Não querem pagar mais por marcas idênticas, especialmente depois de as diferenças nos serviços terem diminuído. Também não querem crédito de uma loja específica, por que os cartões de crédito bancários se tornaram quase universais.” (KOTLER 2000 pg.545)

“A decisão mais importante de um varejista diz respeito ao mercado-alvo. Até que este seja definido e tenha seu perfil avaliado, o varejista não pode tornar decisões consistentes sobre o sortimento de produtos, a decoração da loja, a propaganda, a mídia, os preços e os serviços.” (KOTLER 2000 pg.545)

“Os varejistas precisam realizar pesquisas de marketing periódicas para certificar-se de que estejam alcançando a e satisfazendo seus clientes-alvo. Ao mesmo tempo, o posicionamento de um varejista deve ser flexível, especialmente se ele administrar lojas em locais com diferentes padrões. Socioeconômicos.” (KOTLER 2000 pg.545)

### **Sortimento e suprimento de produtos**

“O sortimento de produtos de um varejista deve estar de acordo com as expectativas de compra do mercado-alvo. O varejista precisa decidir sobre a amplitude e a profundidade do sortimento de produtos.” (KOTLER 2000 pg.546)

“O verdadeiro desafio começa após a definição do sortimento de produtos da loja, ou seja, desenvolver uma estratégia de diferenciação de produtos. Relacionamos abaixo algumas possibilidades:

- Apresentar marcas nacionais exclusivas que não estejam disponíveis em varejistas concorrentes.
- Apresentar principalmente mercadorias de marcas próprias.
- Realizar eventos de impacto para promover produtos especiais.
- Mudar o mostruário regular ou repentinamente.
- Apresentar as novidades em primeira mão.
- Oferecer serviços de personalização de produtos.
- Oferecer um sortimento altamente direcionado.” (KOTLER 2000 pg.546)

“Após decidir quanto à estratégia de sortimento de produtos, o varejistas deve encontrar as fontes de suprimentos e estabelecer critérios e práticas de compras.” (KOTLER 2000 pg.546)

“Em algumas cadeias, os compradores têm autoridade para aceitar ou rejeitar novos itens. Em outras, são limitados à filtragem de ‘produtos obviamente rejeitáveis’ e ‘produtos obviamente aprováveis; outros itens são encaminhados à comissão de compras para aprovação.” (KOTLER 2000 pg.546)

“Mesmo que um item seja aceito por uma comissão de compras de uma cadeia de lojas, as lojas podem não tê-lo no estoque. Cerca de um terço do estoque deve ser comum à rede e aproximadamente dois terços dos itens são encaminhados à comissão de compras para aprovação.” (KOTLER 2000 pg.546)

“Mesmo que um item seja aceito por uma comissão de compras de uma cadeia de lojas, as lojas podem não tê-lo no estoque. Cerca de um terço do estoque deve ser comum à rede e aproximadamente dois terços dos itens são estocados de acordo com os critérios de cada gerente de loja.” (KOTLER 2000 pg.546)

“Os fabricantes precisam conhecer os critérios seguidos pelos compradores, comissões de compra e gerentes de loja.” (KOTLER 2000 pg.546)

“Os varejistas estão melhorando rapidamente suas capacidades de prever demandas, selecionar mercadorias, controlar estoques, alocar espaço e expor os itens na loja. Utilizam computadores para controlar o estoque, calcular quantidades econômicas de pedidos, fazer encomendas e analisar as despesas com vendedores e produtos. Cadeias de supermercados aproveitam as informações dos leitores de códigos de barras para administrar seu mix de produtos para cada loja.” (KOTLER 2000 pg.546)

“As lojas usam a lucratividade direta do produto (LDP) para avaliar os custos de manuseio de um produto (custos de recebimento, transporte para o estoque, trâmite de documentos, seleção, verificação, carregamento e espaço) desde o momento em que ele chega ao depósito até a compra pelo cliente final na loja.” (KOTLER 2000 pg.547)

### **Serviços e ambiente da loja**

“Entre serviços de pré-compra estão a aceitação de pedidos por telefone e pelo correio, a propaganda, a decoração da loja e das vitrines, os provadores, os horários de funcionamento, os desfiles de moda e as trocas.” (KOTLER 2000 pg.547)

“Ferramenta de marketing das empresas:

- Propaganda cooperativa a empresa paga uma parte dos custos de propaganda do varejista para seu produto.
- Etiquetagem prévia: a empresa coloca em cada produto etiquetas que especificam o preço, o fabricante, o tamanho, o número de identificação e a cor; essas etiquetas ajudam o revendedor a fazer novas encomendas dos produtos.
- Compras sem estoque: a empresa mantém o estoque e entrega os produtos ao varejista em um prazo muito curto.
- Sistema automáticos de pedidos: a empresa fornece formulários e conexões por computador para o pedido automático de mercadorias.
- Material de propaganda: fotos e textos para divulgação, por exemplo.
- Preços especiais: promoções em toda a loja.
- Privilégios para devolução e troca.
- Margens para redução de preços de produtos.
- Patrocínio para demonstrações realizadas nas lojas.
- Entre os serviços de pós-compra estão despacho e entrega, embalagens para presente, ajustes e devoluções, alterações e serviços de alfaiate, instalações e gravação.

- Entre os serviços auxiliares estão balcões de informações, troca de cheques, estacionamento, restaurantes, consertos, decoração de interiores, crédito, banheiro e fraldário.” (KOTLER 2000 pg.548)

NOTA MINHA: Todas estas por considerar que: “O mix de serviços é uma das ferramentas-chave para diferenciar uma loja de outra.” Kotler (2000).

“O ambiente é um outro aspecto importante para as lojas. Todas as lojas têm um layout físico que pode facilitar ou dificultar a movimentação das pessoas em seu interior. Toda loja tem um ‘visual’. A loja deve incorporar um ambiente planejado que seja adequado ao mercado-alvo e atraia clientes, favorecendo as compras.” (KOTLER 2000 pg.548)

### **Preço**

“Os preços são um fator-chave de posicionamento e precisam ser definidos em relação ao mercado-alvo, ao mix de sortimento de produtos e serviços e à concorrência. Todos os varejistas gostariam de conseguir altos volumes e altas margens brutas. Gostariam de ter altos giros e ganhos, mas os dois geralmente não caminham juntos. A maioria dos varejistas cai no grupo de alta margem sobre custo baixo volume (lojas de artigos finos, especiais) ou no grupo de baixa margem sobre custo, alto volume (lojas de venda em massa e lojas de descontos).” (KOTLER 2000 pg.549)

“Os varejistas também devem prestar atenção às táticas de determinação de preços. A maioria dos varejistas remarca os preços de alguns itens para servirem como chamariz e estimular o movimento da loja. Há os que promovem liquidações gerais que abrangem toda a loja. Outros planejam remarcações em mercadorias com menos saída.” (KOTLER 2000 pg.549)

### **Promoção**

“Os varejistas utilizam uma grande gama de ferramentas de promoção para gerar tráfego e compras. Colocam anúncios, fazem liquidações, emitem cupons de descontos e promovem freqüentes programas de recompensa aos compradores, distribuem amostras de alimentos nas lojas e cupons nas prateleiras ou caixas. Cada varejista deve utilizar ferramentas de promoção que apoiem e reforcem o posicionamento de sua imagem.” (KOTLER 2000 pg.549)

### **Localização**

“Os varejistas estão acostumados a dizer que as três chaves para o sucesso são “a localização, a localização e a localização”. Os clientes geralmente escolhem o banco e o posto de gasolina mais próximos. As cadeias de lojas de departamentos, as empresas de petróleo e os franqueadores de fast-food tomam grande cuidado na seleção de locais específicos.” (KOTLER 2000 pg.549)

“Tendo em vista o relacionamento entre o intenso movimento e os altos aluguéis, os varejistas devem decidir sobre os locais mais vantajosos para sua loja. Podem utilizar uma variedade de estratégias para avaliar localizações, incluindo a medição do tráfego de pessoas, pesquisas de hábitos de compra de consumidores e análises de localizações de concorrentes. Vários modelos para determinar localizações já foram formulados.” (KOTLER 2000 pg.550)

“Os varejistas podem avaliar a eficácia de vendas de uma loja específica, examinando quatro indicadores: (1) o número de pessoas que passam pelo local em um dia normal; (2) a porcentagem dessas pessoas que entram na loja; (3) a porcentagem dessas pessoas que entram e fazem compras, e (4) a quantidade média gasta por compra.” (KOTLER 2000 pg.550)

### **Tendências no varejo**

“Ao planejarem suas estratégias competitivas, os varejistas e fabricantes precisam levar em consideração os seguintes fatores:

1. Novos formatos e combinações de varejo surgem continuamente. Agências bancárias são abertas em supermercados. Postos de gasolina incluem lojas de conveniência que podem gerar mais lucros que a venda de combustíveis. Livrarias agora têm cafeteiras. [...] São uma maneira de atrair mais negócios

familiares, oferecer mercadorias sazonais e abrir espaço para negócios que podem vir a se tornar lojas permanentes.”

2. Novos formatos de varejo mantêm-se por menos tempo no mercado. Logo são copiados e perdem rapidamente seu caráter de novidade.
3. A era da eletrônica aumentou significativamente o crescimento do varejo sem loja. Os consumidores recebem pelo correio, pela televisão, pelo computador e por telefone ofertas de vendas a que podem responder rapidamente ligando para um número de discagem gratuita ou por meio de um computador.
4. A concorrência hoje é cada vez mais intraformatos, ou entre diferentes formatos de lojas. Lojas de descontos, showrooms de catálogos e lojas de departamentos competem todas pelos mesmos consumidores. A Concorrência entre cadeias de superlojas e lojas independentes tornou-se particularmente aquecida. Devido a seu maior poder de compra, as cadeias de lojas conseguem condições mais favoráveis que as lojas independentes e a maior área que elas ocupam lhes permite instalar cafés e banheiros. Em muitas locais, a abertura de uma superloja afetou decisivamente o negócio das lojas independentes vizinhas. [...] As perspectivas, no entanto, não são totalmente ruins para as empresas menores. Muitos varejistas independentes sobrevivem por conhecerem melhor seus clientes e lhes oferecerem um atendimento mais personalizado.
5. Os varejistas de hoje estão se tornando ou vendedores de mercadorias de massa ou varejistas especializados. Estão surgindo varejistas de enorme poder. Com sistemas de informações superiores e maior poder de compra, esses megavarejistas podem oferecer grandes descontos nos preços. Eles utilizam sistemas complexos de informações de marketing e de logística para fornecer um bom serviço e imensos volumes de produtos a preços atraentes para as massas de consumidores. Assim, estão deslocando os pequenos fabricantes, que ficam dependentes de um único grande revendedor e, portanto, extremamente vulneráveis, e os pequenos varejistas, que simplesmente não tem verbas nem poder de compra para competir. Muitos varejistas estão até mesmo dizendo aos seus poderosos fabricantes o que fazer, como determinar preços e fazer promoções, quando e como despachar mercadorias, e até como se reorganizar e melhorar a produção e a administração. Os fabricantes não têm muitas opções: podem perder de 10 a 30 por cento do mercado, caso se recusem a ouvir os varejistas.
6. Os canais de marketing estão cada vez mais sendo profissionalmente administrados e programados. Organizações de varejo estão cada vez mais projetando e lançando novos formatos de lojas dirigidos para grupos de diferentes estilos de vida.
7. A tecnologia está se tornando uma ferramenta competitiva fundamental. Os varejistas utilizam computadores para gerar previsões melhores, controlar custos de estoque, fazer pedidos por via eletrônica, trocar e-mails entre as lojas e até mesmo vender aos clientes nas lojas. Estão adotando sistemas de leitura de código de barras nas caixas, transferência eletrônica de fundos, troca eletrônica de dados, circuito interno de televisão nas lojas e melhores sistemas de manuseio de mercadorias.
8. Varejistas com formatos exclusivos e forte posicionamento de marca estão cada vez mais penetrando em outros países.
9. Houve um notável aumento nos estabelecimentos que oferecem um local para as pessoas se encontrem, como cafeterias, casas de chá, bares, livrarias e cervejarias.” (KOTLER 2000 pg.552)

## **Atacado**

“O atacado inclui todas as atividades relacionadas com a venda de bens ou serviços para aqueles que comprem para revenda ou uso comercial. O atacado exclui os fabricantes e os agricultores, que lidam basicamente com a produção, e os varejistas.” (KOTLER 2000 pg.553)

“Os atacadistas (também denominados distribuidores) diferem dos varejistas em vários aspectos. Em primeiro lugar, dão menor importância a promoções, ao ambiente e à localização porque estão lidando com clientes empresariais e não com consumidores finais. Em segundo, as transações no atacado são geralmente maiores que aquelas realizadas no varejo, e em geral os atacadistas cobrem uma área maior de comércio que os varejistas. Em terceiro lugar, os negócios do governo com os atacadistas e com os varejistas são diferentes, no que diz respeito a leis respectivas e impostos.” (KOTLER 2000 pg.553)

“Em geral, os atacadistas são usados por sua eficiência em uma ou mais das seguintes funções:

- Vendas e promoção: os atacadistas dispõem de uma força de vendas que ajuda aos fabricantes a atingir pequenos clientes comerciais a um custo relativamente baixo. Os atacadistas têm mais contatos e freqüentemente os compradores confiam mais nos atacadistas que em um fabricante distante.

- Compras e formação de sortimento: os atacadistas são capazes de selecionar produtos e formar o sortimento de que seus clientes precisam, poupando um considerável trabalho a eles.
- Quebra de lotes de compra: os atacadistas conseguem reduzir custos para seus clientes por meio da compra de grandes lotes e de sua posterior divisão em lotes menores.
- Armazenagem: os atacadistas mantêm estoques, reduzindo, portanto, os custos de estoque e os riscos para fornecedores e clientes.
- Transporte: os atacadistas quase sempre oferecem uma entrega mais rápida aos clientes, por estarem mais perto deles.
- Financiamento: os atacadistas quase sempre oferecem uma entrega mais rápida aos clientes, por estarem mais perto deles.
- Financiamento: os atacadistas financiam os clientes, concedendo-lhes crédito, bem como os fornecedores, fazendo pedidos antecipadamente e pagando suas faturas no prazo.
- Administração de riscos: os atacadistas absorvem parte do risco ao assumir a posse dos produtos e arcar com os custos de roubo, danos, avarias e obsolescência.
- Informações de mercado: os atacadistas fornecem informações aos fornecedores e clientes com relação às atividades de seus concorrentes, novos produtos, alterações de preços etc.
- Serviços de gerenciamento e consultoria: os atacadistas freqüentemente ajudam os varejistas a melhorar suas operações treinando funcionários de vendas, ajudando com o layout e a exposição das mercadorias nas lojas e estabelecendo sistemas de contabilidade e controle de estoques. Podem também ajudar clientes empresárias, oferecendo treinamento e serviços técnicos.” (KOTLER 2000 pg.553)

### **Decisões de Marketing**

“Os atacadistas (distribuidores) têm se deparado nos últimos anos com crescentes pressões de novos concorrentes, de clientes exigentes, de novas tecnologias e de mais programas de compras diretas por parte de grandes compradores empresariais, institucionais e varejistas. Eles foram obrigados a desenvolver estratégias apropriadas. Um importante impulso foi o aumento da produtividade de seus ativos por meio da melhor administração de estoques e das contas a receber. Também tiveram que melhorar suas decisões estratégicas sobre os mercados-alvo, o sortimento de produtos e serviços, preço, promoção e localização.” (KOTLER 2000 pg.554)

### **Mercado-alvo**

“Os atacadistas precisam definir seus mercados-alvo. Podem escolher um grupo de clientes por seu porte (por exemplo, apenas grandes varejistas), pelo tipo de cliente (por exemplo, apenas lojas de conveniência), por necessidade de serviços (por exemplo, clientes que precisam de crédito) ou por outros critérios. Dentro do grupo-alvo, podem identificar os clientes mais lucrativos e estabelecer ofertas mais atraentes para construir melhores relacionamentos com eles. Podem propor sistemas de pedidos automáticos, estabelecer sistemas de treinamento gerencial e consultivo e até mesmo patrocinar uma cadeia voluntária. Podem desencorajar clientes menos lucrativos, exigindo pedidos maiores ou acrescentando sobretaxas e a pedidos menores.” (KOTLER 2000 pg.555)

### **Sortimento de produtos e serviços**

“O ‘produto’ dos atacadistas é seu sortimento. Os atacadistas são pressionados a ter uma linha completa e a manter estoques suficientes para pronta entrega, mas os custos disso podem liquidar com os lucros. Os atacadistas estão hoje reexaminando quantas linhas podem manter e selecionando apenas as mais lucrativas. Estão também avaliando que serviços são mais importantes para construir fortes relacionamentos com os clientes e quais devem ser descartados ou cobrados. A chave é encontrar um mix de serviços que seja valorizado por seus clientes.” (KOTLER 2000 pg.555)

### **Preço**

“Os atacadistas geralmente aplicam um markup ao custo dos produtos, para cobrir suas despesas, algo em torno de 20 por cento. Estas podem comprometer 17 cento da margem bruta, deixando uma margem de lucro de aproximadamente 3 por cento. No atacado de produtos alimentícios, a margem média de lucro é geralmente inferior a 2 por cento. Os atacadistas estão começando a experimentar novos procedimentos para a determinação dos preços. Podem reduzir sua margem em algumas linhas, de modo a ganhar novos e

importantes clientes, ou solicitar aos fornecedores um desconto especial nos preços, quando puderem transformá-lo em uma oportunidade para aumentar as vendas do fornecedor.” (KOTLER 2000 pg.555)

## **Promoção**

“Os atacadistas dependem principalmente de sua força de vendas para atingir seus objetivos promocionais. Mesmo nesse caso, para a maioria dos atacadistas, as vendas consistem em entendimentos entre um vendedor e um único cliente, e não em um esforço de equipe para vender, fazer crescer e atender a grandes contas. Os atacadistas se beneficiariam com a adoção de algumas técnicas de construção de imagem utilizadas pelos varejistas. Precisam desenvolver uma estratégia global de promoção envolvendo propaganda, promoção de vendas e publicidade, além de usufruir melhor dos materiais e programas de promoção do fornecedor.” (KOTLER 2000 pg. 556)

## **Localização**

“Hoje, os atacadistas modernos melhoraram os procedimentos de manuseio de materiais e os custos desenvolvendo depósitos automatizados e aumentando sua capacidade de abastecimento por meio de sistemas avançados de informações.” (KOTLER 2000 pg.556)

NOTA MINHA: O mercado hoje em dia sofre adaptações surpreendentes, cresce, explora novas demandas, cria, agrega, investe, associa, se oportuniza em novos ambientes etc. Em todas as dicas apresentadas por Kotler (2000) repete a todos os setores, o investimento e adaptação da tecnologia, como meio para desenvolver novas estratégias e reconhecer novas fronteiras. Assim para o atacado, que sempre se posicionou de uma forma tradicional e sofre com isso, por inúmeras queixas dos seus clientes. Adequar as novas exigências do mercado é considerar a sua sobrevivência.

## **Logística de mercado**

“A idéia da distribuição física expandiu-se para o conceito mais amplo de gerenciamento da cadeia de suprimento. O gerenciamento da cadeia de suprimento começa antes da distribuição física: tenta suprir os insumos corretos (matérias-primas, componentes e bens de capital), converte-os eficientemente em produtos acabados e os despacha para seus destinos finais. Em perspectiva ainda mais ampla engloba o estudo de como os próprios fornecedores da empresa obtêm seus insumos desde as matérias-primas. A perspectiva da cadeia de suprimento pode ajudar uma empresa a identificar fornecedores e distribuidores melhores, além de melhorar sua produtividade – o que em última instância reduz os custos da empresa.” (KOTLER 2000 pg.557)

“Infelizmente, a ótica da cadeia de suprimento vê os mercados apenas como pontos de destino. A empresa seria mais eficaz se considerasse as exigências de seu mercado-alvo em primeiro lugar, e a partir desse ponto projetasse a cadeia de suprimento, em um processo retroativo. Essa é a visão da logística de mercado.” (KOTLER 2000 pg.557)

“A logística de mercado envolve o planejamento, a implementação e o controle dos fluxos físicos de materiais e de produtos finais entre os pontos de origem e os pontos de uso, com o objetivo de atender às exigências dos clientes e de lucrar com esse atendimento.” (KOTLER 2000 pg.558)

“A tarefa da logística de mercado requer sistemas logísticos integrados (ILS - integrated logistics systems), envolvendo o gerenciamento de materiais, os sistemas de fluxos de materiais e a distribuição física, com base na tecnologia da informação.” (KOTLER 2000 pg.558)

“Os sistemas de informações têm um papel fundamental no gerenciamento da logística de mercado, especialmente os computadores, os terminais de pontos-de-venda, os códigos uniformes de produto, o rastreamento por satélite, a troca eletrônica de dados e a transferência eletrônica de fundos. Essa tecnologia capacitou as empresas a diminuir sensivelmente o prazo de entrega controlando o pedido por meio da tecnologia.” (KOTLER 2000 pg.558)

“A logística de mercado envolve várias atividades. A primeira delas é a previsão de vendas, com base na qual a empresa programa a distribuição, a produção e os níveis de estoque. Os planos de produção indicam os materiais que o departamento de compras deve encomendar. Transportados, esses materiais entram na área de

recepção e são estocados no depósito de matérias-primas. Estas são convertidas em produtos acabados.” (KOTLER 2000 pg.559)

“O estoque de produtos acabados é a ligação entre os pedidos dos clientes e a atividade de fabricação. Os pedidos dos clientes reduzem o nível do estoque de produtos acabados, e a atividade da fabricação o faz aumentar. Os produtos acabados saem da linha de montagem e passam pela seção de embalagem, pelo depósito interno da fábrica, pelo processamento de embarque, pelo transporte externo, pelo depósito externo e pela entrega e atendimento ao cliente.” (KOTLER 2000 pg.559)

“A gerência passou a se preocupar com o custo total da logística de mercado, que pode chegar a 30 ou 40 por cento do custo do produto.” (KOTLER 2000 pg.560)

“As empresas perdem clientes quando não conseguem fornecer produtos no prazo.” (KOTLER 2000 pg.560)

“Muitas empresas definem seu objetivo para a logística de mercado como “levar os produtos certos aos lugares certos, no prazo combinado, com o mínimo custo”. Infelizmente, esse objetivo proporciona pouca orientação prática. Nenhuma sistema de logística de mercado pode simultaneamente maximizar o atendimento aos clientes e minimizar o custo de distribuição. Um atendimento excelente ao cliente implica estoques elevados, transporte especial e vários depósitos, fatores que aumentam os custos de logística do mercado.” (KOTLER 2000 pg.560)

“Uma empresa não consegue uma eficiência de logística de mercado pedindo a cada gerente de logística para minimizar seus custos. Os custos de logística de mercado interagem entre si e muitas vezes há uma correlação negativa entre eles.” (KOTLER 2000 pg.560)

“O ponto de partida é estudar o que os clientes exigem e o que os concorrentes estão oferecendo. Os clientes estão interessados na entrega no prazo, na disposição do fornecedor para atender a necessidades de emergência, no manuseio cuidadosos das mercadorias, na boa vontade do fornecedor para receber de volta produtos defeituosos e em sua rápida reposição.” (KOTLER 2000 pg.560)

“A empresa deve, então, pesquisar a importância relativa desses serviços. O prazo dos reparos, por exemplo, é essencial para os compradores de copiadoras.” (KOTLER 2000 pg.561)

“A empresa também deve considerar os padrões de serviço dos concorrentes. Ela normalmente desejará alcançar ou superar o nível de serviços de seus concorrentes. Mas objetivo é maximizar os lucros, não as vendas. A empresa precisa examinar os custos de uma melhor qualidade de serviço. Alguns oferecem menos serviços e cobram um preço menor. Outros oferecem mais serviços e cobram um preço mais alto.” (KOTLER 2000 pg.561)

### **Decisões da logística de mercado**

“Quatro importantes decisões devem ser tomadas em relação à logística de mercado: (1) como lidar com os pedidos? (2) onde os estoques devem ser mantidos (armazenagem); (3) qual o nível de estoque que deve ser mantido? (estocagem), e (4) como os produtos devem ser despachados? (transporte).” (KOTLER 2000 pg.561)

### **Processamento de pedidos**

“A maioria das empresas está tentando encurtar o ciclo do pedido até o recebimento – ou seja, o tempo entre o recebimento do pedido, entrega e o pagamento. Esse ciclo inclui muitas etapas, como a transmissão do pedido pelo vendedor, o recebimento do pedido e a verificação do crédito do cliente, os estoques e a programação de produção, o envio do pedido e da fatura e o recebimento do pagamento. Quanto mais tempo levar esse ciclo, menor a satisfação do cliente e menores os lucros da empresa” (KOTLER 2000 pg.561)

### **Armazenagem**

“A empresa pode possuir armazéns próprios e também alugar espaço em armazéns públicos. Os depósitos estocam produtos por períodos de média a longa duração. Os centros de distribuição recebem produtos de várias fábricas da empresa e dos fornecedores e os distribuem assim que possível.” (KOTLER 2000 pg.562)

## **Estocagem**

“A tomada de decisões relativa a estoques leva em consideração quando fazer o pedido e quando pedir. Como o estoque vai diminuindo, a gerência deve saber em que nível de estoque precisa fazer um novo pedido. Esse nível de estoque é denominado ponto de pedido (ou ponto de reposição).” Os custos de processamento de pedidos para um fabricante consistem nos custos de ajuste e nos custos de operação 9custos operacionais quando a produção está em funcionamento par ao pronto. Se os custos de ajuste forem baixos, o fabricante pode produzir o produto com frequência, embora o custo médio por produto seja estável e igual ao custo operacionais.” (KOTLER 2000 pg.562)

“Os custos de processamento de pedidos precisam ser comparados com os custos de manutenção de estoques. Quanto maior o estoque médio, maiores os custos de manutenção de estoques. Esses custos incluem os custos de estoque e de capital, impostos e seguros e depreciação e obsolescência.” (KOTLER 2000 pg.56e3)

“Os métodos de produção em just-in-time prometem mudar as práticas de planejamento de estoques. [...] Se os fornecedores forem confiáveis, então o fabricante poderá manter níveis muito menores de estoque e ainda atingir os padrões de atendimento aos clientes.” (KOTLER 2000 pg.563)

## **Transporte**

“Os profissionais de marketing precisam estar atentos ao transporte. As opções de transporte afetarão o preço dos produtos, a pontualidade da entrega e as condições dos produtos ao chegarem ao seu destino; todos esses fatores determinam a satisfação dos clientes.” (KOTLER 2000 pg.563)

“As estratégias de logística de mercado devem vir de estratégias de negócios, em vez de serem baseadas apenas em considerações de custos. O sistema de logística deve transmitir informações e estabelecer ligações eletrônicas entre todas as partes significativas. Por último, a empresa deve estabelecer suas metas de logística para igualar ou exceder os padrões de atendimento dos concorrentes e deve envolver os membros de todas as equipes relevantes par ao processo de planejamento.” 564)

## **GERÊNCIA DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING**

**“Comunicação integrada de marketing é uma maneira de ver todo o processo de marketing do ponto de vista do receptor da comunicação.”** (KOTLER 2000 pg.)

“O marketing moderno exige mais do que desenvolver um bom produto a um preço atraente e torná-lo acessível. As empresas precisam também se comunicar com as atuais e potenciais partes interessadas e com o público em geral. Toda empresa tem inevitavelmente de assumir o papel de comunicadora e promotora. Para muitas empresas, o problema não é comunicar, mas o que dizer, para quem dizer e com que frequência fazê-lo.” (KOTLER 2000 pg.570)

“O mix de comunicação de marketing é composto de cinco formas essenciais de comunicação:

1. Propaganda qualquer forma paga de apresentação e promoção não-pessoais de idéias, mercadorias ou serviços por um anunciante identificado.
2. Promoção de vendas: uma variedade de incentivos de curto prazo para encorajar a experimentação ou a compra de um produto ou serviço.
3. Relações públicas e publicidade: uma variedade de programas elaboradas para promover ou proteger a imagem de um empresa ou de seus produtos.
4. Vendas pessoais: interação pessoal (cara a cara) com um ou mais compradores potenciais visando apresentar produtos ou serviços, responder perguntas e tirar pedidos.
5. marketing direto: utilização de correio, telefone, fax, e-mail ou Internet para se comunicar diretamente com clientes específico e potenciais ou lhes solicitar uma resposta direta.” (KOTLER 2000 pg.570)

## **O processo de comunicação**

“Atualmente há uma nova concepção da comunicação como um diálogo interativo entre a empresa e seus clientes que ocorre durante os estágios de pré-vendas, vendas, consumo e pós-consumo. As empresas devem se perguntar não apenas “Como chegaremos aos nossos clientes?”, mas também “como nossos clientes chegarão até nós?” (KOTLER 2000 pg.570)



“[...] a comunicação da empresa vai além das plataformas de comunicação [...]. O feito e o preço do produto, a cor e a forma da embalagem, a roupa e o comportamento do vendedor, a decoração do local, a identidade visual da empresa – tudo comunica algo aos compradores. Todo contato com a marca transmite uma impressão que pode fortalecer ou enfraquecer a visão do cliente sobre a empresa. O mix de marketing completo deve estar integrado a fim de transmitir uma mensagem coerente e um posicionamento estratégico.” (KOTLER 2000 pg.570)

“O profissional de marketing precisa avaliar que tipo de experiências e exposições terão mais influência em cada etapa do processo de compra. Essa compreensão ajudará a empresa a alocar recursos para comunicação com mais eficácia.” (KOTLER 2000 pg.570)

“O emissor precisa saber que público deseja atingir e que reações pretende gerar. Deve, portanto, codificar a mensagem com uma total compreensão da maneira como o público-alvo geralmente decodifica as mensagens. Precisa transmitir a mensagem por meios eficazes que alcancem o público-alvo e desenvolver canais de feedback para monitorar as respostas.” (KOTLER 2000 pg. 570)

Plataformas comuns de comunicação				
Propaganda	Promoção de vendas	Relações públicas	Vendas pessoais	Marketing direto
Anúncios impressos e eletrônicos	Concursos, jogos loterias e sorteios	Kits para imprensa	Apresentações de vendas	Catálogos
Embalagens externas	Prêmios e presentes	Palestras	Reuniões de vendas	Malas diretas
Encartes da embalagem	Amostragem	Seminários	Programas de incentivo	Telemarketing
Filmes	Feiras setoriais	Relatórios anuais	Amostras	Vendas eletrônicas
Manuais e brochuras	Exposições	Doações	Feiras e exposições	Vendas por meio de televisão
Cartazes e folhetos	Demonstrações	Patrocínios		Mala direta via fax
Catálogos	Cupons	Publicações		E-mail
Reimpressão de anúncios	Reembolsos parciais	Relações com a comunidade		Correio de voz
Outdoors	Financiamento a juros baixos	Lobby		
Painéis	Diversão	Mídia de identificação		
Displays nos pontos-de-compra	Concessões de troca	Revista ou jornal da empresa		
Material autidovisual	Programas de fidelização	Eventos		
Símbolos e logotipos				
Fitas de vídeo	Integração com produtos de entretenimento			

(KOTLER 2000 pg.571 )

“Para que uma mensagem seja efetiva, o processo de codificação do emissor precisa estar coordenado com o processo de decodificação do receptor. Quanto mais o campo de experiência do emissor se sobrepõe ao do receptor, mais eficaz é a comunicação. Isso impõe dificuldades adicionais quando membros de um certo estrato social (como o dos publicitários) desejam se comunicar eficazmente como outro estrato social (como o dos operários).” (KOTLER 2000 pg.571)

“**Atenção seletiva:** as pessoas são bombardeadas por cerca de 1.600 mensagens comerciais por dia, dentre as quais 80 são percebidas conscientemente e cerca de 12 provocam alguma reação. A atenção seletiva explica por que anúncios com títulos em negrito prometendo coisas do tipo “Como ganhar um milhão” têm muito mais possibilidades de despertar a atenção.” (KOTLER 2000 pg.571)

**“Distorção seletiva:** os receptores vão ouvir o que se ajusta a seu sistema de crenças. Consequentemente, é comum eles acrescentarem à mensagem coisas que não estão expressas ali (amplificação) e não perceberem outras coisas que estão presentes (nivelamento). A tarefa do comunicador é buscar maior simplicidade, clareza, interesse e repetição para conseguir que os principais pontos sejam compreendidos.” (KOTLER 2000 pg.572)

**“Retenção seletiva:** as pessoas retêm na memória por mais tempo apenas uma pequena fração das mensagens que chegam até elas. Se a atitude inicial do receptor em relação ao objeto for positiva e se ele tiver argumentos de apoio, é provável que a mensagem seja aceita e lembrada. Se a atitude inicial do receptor for negativa, e ele tiver contra-argumentos, é possível que a mensagem seja rejeitada, mas fique retida na memória por longo tempo. Como muito da persuasão requer que o receptor repita seus próprios pensamentos, muito daquilo que chamamos de persuasão é na verdade autopersuasão.” (KOTLER 2000 pg.572)

“O comunicador leva em consideração características do público que estejam relacionadas com persuasão e as utiliza para orientar o desenvolvimento da mensagem e a escolha dos meios de comunicação. Considera-se que pessoas com alto grau de educação ou inteligência não sejam persuadidas tão facilmente, mas não há provas conclusivas a esse respeito. Aqueles que aceitam que padrões externos orientem seu comportamento e que possuem baixa auto-estima ou pouca autoconfiança parecem ser mais fáceis de persuadir.” (KOTLER 2000 pg.572)

“Fiske e Hartley delinearão alguns fatores principais que influenciam a eficácia da comunicação:

- Quanto maior o monopólio da fonte de comunicação sobre seu público, maior é mudança nesse público ou o efeito sobre ele em favor da fonte.
- Os efeitos da comunicação são maiores quando a mensagem está alinhada com as opiniões, crenças e disposições do público exposto a ela.
- A comunicação pode produzir mudanças mais efetivas em questões menos comuns e perceptíveis, que não estão no centro do sistema de valores do público-alvo.
- A comunicação costuma ser mais eficaz quando se acredita que a fonte domina o assunto, tem mais status, objetividade e desperta mais simpatia, porém principalmente quando a fonte exerce poder e desperta maior identificação.
- O contexto social e o grupo de pertinência ou de referência vão mediar a comunicação e influenciar na aceitação ou não da comunicação.” (KOTLER 2000 pg.572)

## **O desenvolvimento de uma comunicação eficaz**

“Existem oito etapas no desenvolvimento de uma comunicação eficaz. O comunicador de marketing deve (1) identificar o público-alvo, (2) determinar os objetivos da comunicação, (3) elaborar a mensagem, (4) selecionar os canais de comunicação, (5) estabelecer o orçamento total de comunicação, (6) decidir sobre o mix de comunicação, (7) medir os resultados da comunicação e (8) gerenciar o processo de comunicação integrada de marketing.” (KOTLER 2000 pg.572)

### **Identificação do público-alvo**

“O processo deve começar tendo-se em mente um público-alvo bem definido: possíveis compradores dos produtos da empresa, usuários atuais, pessoas que decidem ou influenciam; indivíduos, grupos, públicos específicos ou o público em geral. O público-alvo exerce uma influência fundamental nas decisões do comunicador sobre o que, como, quando, onde e para quem dizer.” (KOTLER 2000 pg.572)

### **Análise da imagem**

“Imagem é o conjunto de crenças, idéias e impressões que uma pessoa tem em relação a um objeto. As atitudes e ações de uma pessoa em relação a um objeto são bastante condicionadas pela imagem dele.” (KOTLER 2000 pg.572)

“A ferramenta mais popular é o diferencial semântico, que abrange os passos a seguir:

1. **Desenvolvimento de um conjunto de dimensões relevantes:** o pesquisador pede às pessoas para identificar as dimensões que usariam ao pensar sobre o objeto [...].
2. **Redução do conjunto de dimensões relevantes:** o número de dimensões deve ser pequeno para evitar que os entrevistados se cansem. Há três tipos de escalas:

- Escalas de **avaliação** (qualidade boa -ruim)
- Escalas de **potência** (qualidade forte-fraca)
- Escalas de **atividade** (qualidades ativa- passiva)

Utilizando essas escalas como guia, o pesquisador pode descartar escalas que não fornecem muita informação.

3. **Aplicação do instrumento para uma amostragem dos entrevistados:** solicita-se aos entrevistados que classifiquem um objeto de cada vez. Os adjetivos bipolares devem ser dispostos aleatoriamente de modo que os adjetivos desfavoráveis não sejam todos apresentados de um único lado.
4. **Média dos resultados:** [...]
5. **Verificação da variação da imagem:** como o perfil da imagem é representado por uma linha da média, não revela como a imagem é variável. [...] algumas organizações preferem uma imagem genérica (para que diferentes grupos vejam a organização de diferentes maneiras).

“O profissional de marketing pode estar procurando uma resposta cognitiva, afetiva ou comportamental. Ou seja, ele pode desejar incutir alguma coisa na opinião dos consumidores, a mudar uma atitude ou levar o consumidor a agir.” (KOTLER 2000 pg.574)

“Essa sequência ‘**aprender-sentir-agir**’ é apropriada quando o público tem grande envolvimento com uma categoria de produtos que parece muito ampla e heterogênea, como no caso da compra de um automóvel.” (KOTLER 2000 pg.574)

“Uma sequência alternativa, ‘**agir-sentir-aprender**’, é importante quando o público tem grande envolvimento com o produto, mas faz pouca distinção entre os produtos da categoria como na compra de uma placa de alumínio.” (KOTLER 2000 pg.574)

“[...] sequência, ‘**aprender-agir-sentir**’, é importante quando o público tem pouco envolvimento e faz pouca diferenciação entre os produtos da categoria, como na compra do sal.” (KOTLER 2000 pg.574)

“[...] **hierarquia de efeitos:**

- **Conscientização:** se a maioria do público-alvo não está consciente do objeto, a tarefa do comunicador é desenvolver a conscientização, talvez apenas um reconhecimento do nome, com mensagens simples repetindo o nome do produto.
- **Conhecimento:** o público-alvo está consciente do produto, mas não sabe nada mais sobre ele.
- **Simpatia:** se o público-alvo conhece o produto, o que acha dele? [...] Se a opinião desfavorável se baseia em problemas reais, apenas uma campanha de comunicação não resolverá. [...] Boas relações com o público exigem ‘boas ações seguidas de boas palavras’.
- **Preferência:** o público-alvo pode gostar do produto, mas não preferi-lo a outros. Neste caso, o comunicador pode tentar conquistar a preferência do consumidor promovendo a qualidade, o valor, o desempenho e outras características do produto. Ele pode verificar o sucesso do esforço de comunicação avaliando a preferência do público depois da campanha.
- **Convicção:** um público-alvo pode preferir um determinado produto, mas não estar convencido a comprá-lo.
- **Compra:** finalmente, algumas pessoas do público-alvo podem estar convencidas, mas não efetuar realmente a compra. Podem esperar por mais informações ou planejar comprar mais tarde. O comunicador precisa levar esses consumidores a tomar a iniciativa da compra, oferecendo o produto a um preço mais baixo, oferecendo benefícios adicionais ou deixando o consumidor experimentá-lo.[...]” (KOTLER 2000 pg.576)

“A formulação da mensagem exigirá que se resolvam quatro problemas: o que dizer (conteúdo da mensagem), como dizê-lo de maneira lógica (estrutura da mensagem), como dizê-lo de maneira simbólica (formato da mensagem) e quem deve dizê-lo (fonte da mensagem).” (KOTLER 2000 pg. 576)

“Ao determinar o conteúdo de uma mensagem, a administração procura estabelecer um apelo, um tema, uma idéia ou uma proposição exclusiva de venda. Há três tipos de apelos: racional, emocional e moral.” (KOTLER 2000 pg.576)

“**Os apelos racionais** estão relacionados com os interesses particulares das pessoas: afirmam que o produto trará determinados benefícios. Alguns exemplos disso são mensagens que demonstram a qualidade, a economia, o valor e o desempenho de um produto. Sabe-se, por exemplo, que os compradores industriais

respondem melhor aos apelos racionais – conhecem o produto, são treinados para reconhecer o valor e têm de responder a terceiros por suas escolhas. Os consumidores individuais, quando compram centos itens mais caros, também tendem a se informar mais e avaliar benefícios.” (KOTLER 2000 pg.576)

**“Os apelos emocionais** tentam despertar emoções positivas ou negativas que motivem a compra. Os profissionais de marketing tentam estabelecer uma proposição emocional de vendas. O produto pode ser similar ao da concorrência, mas possui associações exclusivas que podem ser promovidas. Os comunicadores também trabalham com apelos negativos, como medo, culpa e vergonha, para conseguir que as pessoas façam algo (fumar, tomar bebidas alcoólicas, comer demais). Apelos ao medo funcionam melhor quando são moderados – pesquisas indicam que esse tipo de apelo é mais eficaz quando o medo despertado não é nem muito fraco, nem muito forte. Além disso, o apelo ao medo funciona melhor quando a fonte tem grande credibilidade e quando a comunicação promete aliviar, de maneira aceitável e eficaz, o medo que ele desperta.” (KOTLER 2000 pg.576)”

“Os comunicadores utilizam também apelos emocionais positivos, como humor, amor, orgulho e alegria. Não há evidências de que uma mensagem engraçada seja necessariamente mais eficaz do que uma versão séria da mesma mensagem. Os defensores da mensagem engraçada alegam que ela chama mais atenção, cria maior simpatia pelo anunciante e lhe confere maior credibilidade. Mas há quem afirme que o humor pode desviar a compreensão, tornar-se importuno rapidamente e ofuscar o produto.” (KOTLER 2000 pg.576)

“Apelos morais são dirigidos ao senso do público em relação ao que é certo e adequado. Geralmente são utilizados para persuadir as pessoas a apoiar causas sociais. Temos como exemplo “Silence = Death” (“Silêncio = Morte”), que é o slogan da Act-up, uma associação de combate à AIDS.” (KOTLER 2000 pg.577)

“Alguns anunciantes acreditam que as mensagens são mais persuasivas quando divergem moderadamente daquilo em que o público acredita. Mensagens que afirmam somente aquilo em que o público já acredita apenas fortalecem crenças, na melhor das hipóteses. Se as mensagens divergirem muito, serão contestadas e o público não acreditará nelas.” (KOTLER 2000 pg.577)

“As empresas que vendem seus produtos em diferentes países devem estar preparadas para variar suas mensagens.” (KOTLER 2000 pg.577)

“Poderíamos pensar que as apresentações unilaterais, as quais apenas enaltecem o produto, seriam mais eficazes do que argumentos bilaterais, os quais também mencionam deficiências. Entretanto, mensagens bilaterais podem ser mais apropriadas, especialmente quando alguma associação negativa precisa ser corrigida.” (KOTLER 2000 pg.577)

NOTA MINHA: Segundo abordagem de Kotler (2000) a propaganda pelo mundo – em diferentes países – deve ter certas cautelas em respeitar leis, práticas culturais distintas, a título de slogan impróprio e inaceitável em comparação com outras culturas. Uma pesquisa prévia e bem elaborada dos procedimentos evitará imprevistos inesperados e muitos prejuízos. Se quisermos atingir uma certa ou restrita clientela, devemos estar cientes, no conhecimento deste meio, ou seja, Leis e costumes, pois dificilmente uma única mensagem atingirá da mesma forma a todos os povos.

“[...] a ordem na qual os argumentos são apresentados é importante. No caso da mensagem unilateral, a apresentação do argumento mais forte no início tem a vantagem de obter a atenção e o interesse. Isso é importante nos jornais e em outros meios nos quais o público geralmente não dedica atenção integral à mensagem. Com um público cativo, no entanto, a apresentação gradual pode ser mais eficaz. No caso da mensagem bilateral, se o público inicialmente se opõe à idéia a ser apresentada, o comunicador deve iniciar pelo argumento contrário e concluir com um argumento contrário e concluir com uma argumentação mais forte a seu favor.” (KOTLER 2000 pg.578)

NOTA MINHA: A exposição dos objetos, voz, expressão corporal e facial, gestos, trajes, postura, embalagens, cor dos objetos referente ao produto etc. São indicativos de reforço com relação a mensagem de um propaganda. As considerações colocadas por kotler (2000), deixam claras as preparações para um bom formato da mensagem. A utilização de ícones artísticos, a relação com emblemas das celebridades, essas associações são bem quistas e assistidas pelo público-alvo, quando bem pesquisado e direcionado, levando em consideração as colocações da estrutura de mensagem co-relacionada a um público específico.

“Deve-se fazer posteriormente uma distinção entre canais defensores, especialistas e sociais. Os canais defensores são constituídos de vendedores da empresa que entram em contato com os compradores no mercado-alvo. Os canais especialistas são constituídos de especialistas independentes que fazem apresentações para os compradores-alvo. Os canais sociais são constituídos de vizinhos, amigos, familiares e colegas que falam com os compradores-alvo.” (KOTLER 2000 pg.580)

“Os dois principais benefícios de desenvolver fontes de referências, ou de propaganda boca a boca, são:

1. As fontes de boca a boca são convincentes: o boca-a-boca é o único método de promoção de consumidores, feito por consumidores e para consumidores. Ter clientes fiéis e satisfeitos que se gabam de fazer negócios com você é o sonho de todo empresário. Clientes satisfeitos não só comprarão novamente como também são anúncios ambulantes e falantes de sua empresa.
2. Fontes de boca a boca são baratas: manter contato com clientes satisfeitos e fazer com que recomendem seus serviços custa relativamente pouco. A empresa pode retribuir recomendando a outras empresas os serviços de quem a indicou, no caso de um cliente empresarial, ou oferecendo a esse cliente serviços diferenciados, descontos ou brindes.” (KOTLER 2000 pg.580)

NOTA MINHA: A relação da boa imagem da empresa na propagação do boca-a-boca, se dá de maneira cultivada por relações conjuntas com os clientes, envolvendo-os através da história da empresa, uma certa intimidade com o produto, e a sua utilização. No entanto a mesma matéria apresentado por Kotler (2000), deixa claro as consequências negativas sobre o produto, quando não estrategicamente zelada por antecipação aos prejuízos, onde os objetivos do mercado se esfacelam mais rapidamente do que a sua conquista. Ter um departamento de reclamações preparado e ágil é vital para todas as empresas.

“Há diversas providências que as empresas podem tomar para estimular canais de influência pessoal a beneficiá-las:

- Identificar pessoas e empresas influentes e dedicar mais atenção a elas: na venda empresarial, todo o setor pode seguir o líder de mercado na adoção de inovações.
- Criar líderes de opinião oferecendo a determinadas pessoas o produto em condições atraentes: uma nova raquete de tênis pode ser oferecida inicialmente aos membros de uma escola de tênis a um preço mais baixo.
- Fazer apresentações a pessoas influentes na comunidade, como radialistas locais, representantes de entidades e presidentes de organizações femininas.
- Utilizar pessoas influentes e confiáveis em propaganda com depoimento
- Desenvolver propaganda que possua grande ‘valor de conversa’
- Desenvolver canais de referência (boca-a-boca) para aumentar os negócios
- Estabelecer um fórum eletrônico.” (KOTLER 2000 pg.580)

“Embora a comunicação pessoal geralmente seja mais eficaz que a comunicação pessoal. A comunicação de massa afeta atitudes e comportamento pessoais por meio de um processo de fluxo de comunicação de massa em duas etapas. As idéias geralmente fluem do rádio, da televisão e da imprensa escrita para os líderes de opinião e destes para os grupos da população menos envolvidos com a mídia. Esses fluxos em duas etapas possuem diversas implicações. Primeiramente, a influência dos meios de comunicação de massa sobre a opinião pública não é tão direta, poderosa e automática como se pensava. É mediada pelos líderes de opinião é solicitada ou que levam suas opiniões a outros. Em segundo lugar, o fluxo em duas etapas desafia a idéias de que o estilo de consumo são influenciados fundamentalmente por um efeito de gotejamento descendente ou ascendente dos meios de comunicação de massa. As pessoas interagem primariamente dentro do seu próprio grupo social e adotam idéias dos líderes de opinião de seu grupo. Em terceiro lugar, a comunicação em duas etapas sugere que os comunicadores de massa devem direcionar mensagens especificamente aos líderes de opinião e deixarem que estes levem a mensagem às outras pessoas.” (KOTLER 2000 pg.581)

“Pesquisadores de comunicação estão se movendo em direção à visão sócio-estrutural da comunicação interpessoal. Encaram a sociedade como se fosse compostas de ‘panelinhas’, pequenos grupos cujos membros interagem com frequência. Os membros desses grupos são semelhantes, a sua intimidade facilitada a comunicação eficaz, mas também os mantém afastados de novas idéias. O desafio é criar maior abertura no sistema para que os grupos troquem informações como outras pessoas na sociedade. Essa abertura é favorecida por pessoas que funcionam como elos de ligação ou pontes. Um elo de ligação é uma pessoa que liga dois ou mais grupos sem pertencer a nenhum deles. Uma ponte é uma pessoa que pertence a um grupo e está ligada a uma pessoa em outro.” (KOTLER 2000 pg.581)

“O método dos recursos disponíveis para estabelecer orçamento ignora completamente o papel da promoção o volume de vendas. Leva a um orçamento anual incerto que dificulta o planejamento a longo prazo.” (KOTLER 2000 pg.582)

“A dependência das flutuações das vendas ano a ano interfere no planejamento de longo prazo. A única base lógica para a escolha da porcentagem específica é o que foi feito no passado ou o que os concorrentes têm feito. Por fim, não encoraja o desenvolvimento de um orçamento para promoção que determine o que cada produto e território merecem.” (KOTLER 2000 pg.582)

“Não há motivos para acreditar que os concorrentes sabem quanto deve ser gasto com promoção. A reputação de uma empresa, os recursos, as oportunidades e os objetivos são tão diferentes que os orçamentos de promoção dificilmente servirão de orientação. Além disso, nada indica que os orçamentos baseados na paridade com a concorrência desencorajem guerras promocionais.” (KOTLER 2000 pg.582)

“Ule mostrou como o método de objetivos e tarefas poderia ser utilizada para estabelecer um orçamento de propaganda.[...]

1. Estabelecer a meta de participação de mercado: [...].
2. Determinar a porcentagem do mercado que deveria ser atingida pela propaganda:[...]
3. Determinar a porcentagem de clientes potenciais conscientes da marca que deveriam ser persuadidos a experimentá-la:[...]
4. Determinar o número de exposições de propaganda por 1 por cento do índice de experimentação:[...]
5. Determinar o número de pontos de avaliação brutos (Gross rating points – GRPs) que teriam de ser comprados: o GRP é uma unidade que equivale a uma exposição para 1 por cento da população-alvo.[...]
6. Determinar o orçamento de propaganda necessária com base no custo médio de compra de um GRP: proporcionar uma exposição a 1 por cento da população-alvo [...]"(KOTLER 2000 pg.583)

NOTA MINHA: O cálculo apresentado por Kotler (2000) é baseado no custo médio aos EUA. Verificar o custo médio, referente a exposição no país pretendido, onde as variações são discrepantes, apresentando também outros contextos a serem investigados, como análise de estratégia etc.

“O método de objetivos e tarefas possui a vantagem de exigir que a administração explicita suas premissas sobre a relação entre os dólares gastos, os níveis de exposição, os índices de experimentação e o uso regular.” (KOTLER 2000 pg.583)

“Uma questão essencial a ser considerada é a importância que a promoção deve receber em comparação a alternativas como melhoria do produto, preços mais baixos ou melhores serviços.[...]" (KOTLER 2000 pg.583)

“Na teoria, o orçamento total de promoção deveria ser estabelecido de modo que o lucro marginal do último dólar promocional apenas se igualasse ao lucro marginal do último dólar de melhor uso não-promocional. Entretanto implementar esse princípio não é fácil.” (KOTLER 2000 pg.583)

“Low e Mohr chegaram a outras conclusões em seu estudo de 1998:

- À medida que as marcas passaram para uma fase mais madura do ciclo de vida do produto, os gerentes alocam menos recursos em propaganda e mais em promoções.
- Quando uma marca é bem diferenciada da concorrência, os gerentes alocam mais recursos em propaganda do que em promoção de vendas.
- Quando resultados não são focalizados curto prazo, os gerentes alocam menos recursos em propaganda do que em promoções.
- Quando os varejistas têm mais influência, os gerentes alocam menos recursos em propaganda do que em promoções.
- Quando os gerentes da empresa têm mais experiência, tendem a alocar proporcionalmente mais recursos para propaganda do que para promoções empresariais e para o consumidor.” (KOTLER 2000 pg.584)

“Cada ferramenta promocional tem seus próprios custos e suas próprias características exclusivas.” (KOTLER 2000 pg.584)

## Propaganda

“Como existem muitas formas e utilizações da propaganda, é difícil fazer generalizações. Entre tanto, podemos notar as seguintes qualidades:

- **Apresentação pública:** a natureza da propaganda confere certa legitimidade ao produto e também sugere uma oferta padronizada. Como muitas pessoas recebem a mesma mensagem, os compradores sabem que os motivos para a compra do produto serão compreendidos publicamente.
- **Penetração:** a propaganda permite que a mensagem seja repetida muitas vezes e que o comprador receba e compare a mensagem de vários concorrentes. A propaganda em larga escala transmite algo positivo sobre o tamanho, o poder e o sucesso do fornecedor.
- **Aumento da expressividade:** a propaganda oferece oportunidades para colocar em cena a empresa e seus produtos pro meio do uso artístico da impressão, do som e da cor.
- **Impessoalidade:** o público não se sente obrigado a prestar atenção nem a responder à propaganda. A propaganda é um monólogo e não um diálogo.” (KOTLER 2000 pg.584)

“A propaganda pode alcançar eficazmente compradores dispersos geograficamente. Algumas formas de propaganda (anúncios na televisão) podem exigir um orçamento maior, enquanto outras formas (anúncios em jornais) podem ser feitas com um orçamento menor. A propaganda pode ser efeito sobre as vendas simplesmente pela repetição. Os consumidores talvez acreditem que um marca muito anunciada ofereça ‘bom valor’.” (KOTLER 2000 pg.584)

## Promoção de vendas

“Embora as ferramentas de promoção de vendas – cupons, concursos, prêmios e outras – sejam bastante diferentes, oferecem três benefícios característicos:

- **Comunicação:** chamam a atenção e geralmente oferecem informações que podem levar o consumidor ao produto.
- **Incentivo:** incorporam algum tipo de concessão, estímulo ou contribuição valiosa para o consumidor
- **Convite:** constituem um convite especial para efetuar a transação imediatamente.” (KOTLER 2000 pg.585)

“As empresas utilizam ferramentas de promoção de vendas para atrair uma resposta mais forte e rápida do comprador. A promoção de vendas pode ser utilizada para obter efeitos de curto prazo, como chamar mais atenção para o lançamento de produtos ou aumentar vendas em declínio.” (KOTLER 2000 pg.585)

## Relações públicas e assessoria de imprensa

“O apelo das atividades de relações públicas e de assessoria de imprensa baseia-se em três características distintas:

- **Alta credibilidade:** matérias e artigos em jornais e revistas são mais autênticos e confiáveis para os leitores do que anúncios.
- **Possibilidade de pegar os compradores desprevenidos:** a atividade de relações públicas pode atingir clientes potenciais que preferem evitar vendedores e anúncios.
- **Dramatização:** com o trabalho de relações públicas a empresa ou o produto pode ser tornar mais concreto para o cliente potencial.” (KOTLER 2000 pg.585)

“Os profissionais de Marketing tendem a utilizar a atividade de relações públicas menos do que poderiam; no entanto, um programa bem elaborada, coordenado com outros elementos do mix de promoção; pode ser extremamente eficaz.” (KOTLER 2000 pg.585)

## Vendas pessoais

“A vendas pessoal é a ferramenta mais eficaz em estágios mais avançados do processo de compra, especialmente para aumentar a preferência e a convicção do comprador e levá-lo à ação. Vendas pessoais possuem três características distintas:

1. **Interação pessoal:** as vendas pessoais implicam um relacionamento imediato e interativo entre duas ou mais pessoas. Cada uma delas pode observar as reações da outra bem de perto.

2. Aprofundamento: as vendas pessoais permitem que surjam todos os tipos de relacionamento, desde o simples relacionamento profissional de venda até uma amizade pessoal mais profunda. Os vendedores geralmente sabem de cor os interesses e necessidades de seus clientes.
3. Resposta: as vendas pessoais fazem com que o comprador se sinta de certa maneira obrigada a comprar após ouvir a argumentação do vendedor.” (KOTLER 2000 pg.585)

### **Marketing direto**

“Embora existam muitas formas de marketing direto – mala direta, telemarketing, marketing pela Internet -, todas possuem quatro características em comum. O marketing direto é:

1. Privado: a mensagem normalmente é dirigido a uma pessoa específica.
2. Personalizado: a mensagem pode ser preparada para atrair a pessoa a quem é endereçada.
3. Atualizado: a mensagem pode ser preparada rapidamente.
4. Interativo: a mensagem pode ser alterada, dependendo da resposta da pessoa.” (KOTLER 2000 pg.585)

### **Fatores para estabelecimento do mix de comunicação de marketing**

“As empresas precisam considerar diversos fatores no desenvolvimento do mix de promoção: o tipo de mercado de produto, se utilizarão uma estratégia de pressão ou uma estratégia de atração, a rapidez do consumidor em fazer uma compra, o estágio do ciclo de vida do produto e a classificação da empresa no mercado.” (KOTLER 2000 pg.586)

“Embora nos mercados empresariais a propaganda seja menos utilizada do que as visitas de vendas, ainda assim tem um papel significativo, podendo desempenhar as seguintes funções:

- Aumento da conscientização: a propaganda pode apresentar a empresa e seus produtos.
- Desenvolvimento da compreensão: se o produto incorpora novas características, a propaganda pode fazer esclarecimentos de forma eficaz.
- Lembrete eficiente: se os clientes potenciais conhecem o produto, mas não estão preparados para comprar, a propaganda de lembrete é mais econômica do que as visitas de vendedores.
- Geração de indicações: anúncios que oferecem material informativo sobre o produto e trazem o número de telefone da empresa são uma maneira eficaz de levar as pessoas até os vendedores.
- Legitimação: os vendedores podem utilizar os anúncios da empresa para legitimar a empresa e seus produtos aos olhos do cliente.
- Garantia: a propaganda pode lembrar o cliente de como utilizar o produto e tranquilizá-lo quanto à compra.” (KOTLER 2000 pg.586)

“A propaganda e a publicidade desempenham os papéis mais importantes no estágio de desenvolvimento da conscientização. A compreensão do cliente é mais fortemente afetada pela propaganda e pelas vendas pessoais. O fechamento de uma venda é influenciado fundamentalmente pelas vendas pessoais e pela promoção de vendas e um pouco pela propaganda de lembrete.” (KOTLER 2000 pg.587)

### **Estágio do ciclo de vida do produto**

“A eficácia das ferramentas promocionais também varia em diferentes estágios do ciclo de vida do produto:

- No estágio introdutório, a propaganda e as atividades de relações públicas têm a relação custo/benefício mais positiva, seguidas pelas vendas pessoais, para aumentar a cobertura de distribuição, e pela promoção de vendas, com o objetivo de induzir a experimentação do produto.
- No estágio de crescimento, todas as ferramentas podem ser menos agressivas, porque a demanda já está sendo impulsionada pelo boca-a-boca.
- No estágio da maturidade, a promoção de vendas continua forte, a propaganda é reduzida e os vendedores dão o mínimo possível de atenção ao produto.” (KOTLER 2000 pg.588)

### **Mensuração dos resultados**

“Depois de implementar o plano promocional, o comunicador precisa avaliar o impacto no público-alvo. Deve-se perguntar a integrantes do público-alvo se reconhecem ou lembram da mensagem, quantas vezes a viram e o que sentiram em relação a ela, que detalhes lembram e quais são suas atitudes anteriores e atuais em relação ao produto e à empresa. O comunicador também deve reunir dados comportamentais da resposta do



público, como quantas pessoas compraram o produto, gostaram dele e falaram dele a outras pessoas.” (KOTLER 2000 pg.588)

“A ampla gama de ferramentas de comunicação, mensagens e públicos torna obrigatório que as empresas se encaminhem para uma comunicação integrada de marketing.” (KOTLER 2000 pg.589)

“A comunicação integrada de marketing melhorará a capacidade da empresa de atingir os clientes certos com as mensagens certas, na hora certa e no lugar certo.” (KOTLER 2000 pg.589)

<b>Lista de verificação da comunicação integrada de marketing</b>	
Os profissionais de marketing que conquistaram a confiança da gerência podem fazer uma proposta para obter a comunicação integrada de marketing. Essas propostas geralmente incluem as recomendações a seguir:	
<b>Auditar os bolsões de gastos relacionados a comunicação em toda a empresa:</b>	Relacionar cada item dos orçamentos e tarefas e reuni-los em um único processo de orçamento. Reavaliar todos os gastos com combinação por produto, ferramenta promocional estágio do ciclo de vida e efeito observado.
<b>Criar avaliações de desempenho compartilhadas</b>	Desenvolver sistemas para avaliar atividades de comunicação. Uma vez que a comunicação integrada de marketing tenta mudar o comportamento precisa ser avaliado para demonstrar, em última análise, o impacto da comunicação integrada de marketing sobre os resultados financeiros. O retorno sobre o investimento (ROI) pode ser medido pelo levantamento dos esforços de comunicação integrada de marketing da empresa ou a partir de dados de pesquisa com clientes feita por empresas especializadas.
<b>Utilizar desenvolvimento de banco de dados e administração de questões para compreender as partes envolvidas</b>	Incluir os clientes, funcionários, investidores, fornecedores e todas as partes envolvidas em cada estágio de seu plano de comunicação integrada de marketing.
<b>Identificar todos os pontos de contato com a empresa e seus produtos:</b>	utilizar essa pesquisa para determinar onde a comunicação pode ser utilizada para reforçar as mensagens da empresa. Avaliar a capacidade da comunicação integrada de marketing de fazer isso em cada ponto de contato, seja em relação à embalagem do produto, à exposição no varejo, à reunião de acionistas ou ao porta-voz. Empenhar-se em assegurar que seus esforços de comunicação estão se concretizando quando, onde e como seus clientes desejam.
<b>Analisar tendências – internas e externas – que possam afetar a capacidade de sua empresa em fazer negócios:</b>	Procurar as áreas onde a comunicação seja mais útil. Determinar os pontos fortes e fracos de cada função da comunicação. Desenvolver uma combinação de táticas promocionais baseada nesses pontos fortes e fracos.
<b>Criar planos de negócios e comunicação para cada mercado local</b>	Integrar esses planos em uma estratégia global de comunicação
<b>Indicar um diretor responsável pelos esforços persuasivos de comunicação da empresa</b>	Esse procedimento promove a eficácia ao centralizar o planejamento e criar medidas de desempenho compartilhado.
<b>Criar temas, estilos e qualidade compatíveis em todos os meios de comunicação utilizados:</b>	A coerência provoca maior impacto e previne a duplicação desnecessária de trabalho entre as funções. Ao elaborar materiais, considerar como poderão ser utilizados para determinado público. Certificar-se de que cada material traz consigo mensagens básicas específicas e aspectos positivos de vendas.
<b>Contratar apenas pessoas que trabalhem em equipe</b>	Funcionários com esse modo de pensar novo e integrado não ficam presos em divisões departamentais. Em vez disso, procuram desenvolver responsabilidade em grupo de estão abertos a qualquer nova responsabilidade que lhes possibilite atender melhor às necessidades dos clientes.
<b>Relacionar a comunicação integrada de marketing aos</b>	Isso produz um esforço de administração inteiramente integrado, visando atingir as metas da empresa. Uma estratégia integrada deverá permitir

<b>processos gerenciais, como a gestão participativa</b>	eficácia em cada função da comunicação, contribuindo para o sucesso da missão da empresa.
--	---

(KOTLER 2000 pg.589)

## GERÊNCIA DE PROPAGANDA PROMOÇÃO DE VENDAS E RELAÇÕES PÚBLICAS

**“A melhor propaganda é feita por clientes satisfeitos.” (KOTLER 2000 pg.595)**

“[...] a natureza e a utilização de três ferramentas promocionais – propaganda, promoção de vendas e relações públicas. Embora nem sempre seja fácil avaliar sua eficácia, essas ferramentas contribuem fortemente para o desempenho de marketing.” (KOTLER 2000 pg.596)

“Propaganda é qualquer forma remunerada de apresentação não-pessoal e promocional de idéias, bens ou serviços por um patrocinador identificado.” (KOTLER 2000 pg.596)

“Para desenvolver um programa, os gerentes de marketing devem sempre começar pela identificação do mercado-alvo e dos motivos do comprador. Depois, podem tomar as principais decisões no desenvolvimento de uma campanha publicitária, conhecida como os 5Ms. Missão: quais são os objetivos da propaganda? Moeda: quanto gastar? Mensagem: que mensagem deve ser transmitida? Mídia: que meios devem ser utilizados? Mensuração: como serão avaliados os resultados?” (KOTLER 2000 pg.596)

“Os objetivos da propaganda devem resultar de decisões anteriores sobre o mercado-alvo, a posição no mercado e o mix de marketing.” (KOTLER 2000 pg.596)

“”Uma meta (ou objetivo) de propaganda é uma tarefa específica de comunicação e um nível de sucesso a se atingido junto a um determinado público, em um prazo estabelecido.” (KOTLER 2000 pg.596)

“Os objetivos da propaganda podem ser classificados de acordo com o propósito de informar, persuadir ou lembrar:

- A propaganda informativa surge no primeiro estágio da categoria de um produto, quando o objetivo é desenvolver uma demanda inicial.
- A propaganda persuasiva torna-se importante no estágio competitivo, quando o objetivo de uma empresa é desenvolver uma demanda seletiva por uma determinada marca. [...] Uma empresa deve ter certeza de que é capaz de provar a superioridade anunciada e de que não pode ser contra-atacada em um aspecto vulnerável. A propaganda comparativa funciona melhor quando desperta motivações cognitiva e afetivas simultaneamente. (NOTA MINHA): Isso não é para todos os países, depende da cultura e Leis em alguns países, portanto não se aplica a todos. Se a comparação for neutra tudo bem, tipo, refrigerante com uma cachoeira e muita água, etc. No entanto nada de comparação com outros produtos, neste caso a Lei de cada país se diferencia, e pode resultar em multa.
- A propaganda de lembrete é importante para produtos maduros.” (KOTLER 2000 pg.596)

“O objetivo da propaganda deve surgir de uma análise completa da atual situação do mercado. Se a classe do produto estiver madura, a empresa for líder no mercado e o uso da marca for baixo, o objetivo adequado seria estimular mais o uso. Se a classe do produto for nova, a empresa não for líder no mercado, mas a marca for superior à da líder de mercado, então o objetivo adequado seria convencer o mercado a superioridade da marca.” (KOTLER 2000 pg.597)

“a propaganda tem um efeito remanescente que se estende além do exercício corrente. Embora a propaganda seja tratada como uma despesa atual, parte dela é na verdade um investimento de construção de um ativo intangível chamado patrimônio de marca.” (KOTLER 2000 pg.597)

“Devemos considerar cinco fatores quando estabelecemos o orçamento de propaganda:

1. **Estágio no ciclo de vida do produto:** novos produtos geralmente recebem grandes orçamentos de propaganda para desenvolver a conscientização e para serem experimentados pelo consumidor, marcas estabelecidas geralmente se mantêm com orçamento de propaganda baixos em relação às vendas.
2. **Participação de mercado e base de consumidores:** marcas com grande participação de mercado geralmente exigem menos gastos com propaganda, como porcentagem das vendas, para manter sua

participação. Melhorar a participação aumentando o tamanho do mercado requer grandes despesas com propaganda. Numa estimativa de custo por impacto causado no público, gasta-se menos para atingir consumidores de uma marca amplamente utilizada do que consumidores de marcas com menor participação de mercado.

3. **Concorrência e saturação da comunicação:** em um mercado com um grande número de concorrentes e grandes despesas com propaganda, uma marca precisa anunciar maciçamente para ser conhecida. Mesmo a simples saturação de anúncios não diretamente concorrentes da marca cria a necessidade de investir em propaganda.
4. **Frequência da propaganda:** o número de repetições necessárias para passar a mensagem aos consumidores exerce um impacto significativo sobre o orçamento de propaganda.
5. **Grau de substituição do produto:** marcas de determinação produtos, como cigarros, cerveja e refrigerantes, precisam de propaganda maciça para estabelecer uma imagem diferenciada. A propaganda também é importante quando uma marca pode oferecer benefícios e vantagens exclusivos.” (KOTLER 2000 pg.598)

“Imagine que uma empresa tenha estabelecido um índice de gastos com propaganda baseado nas suas informações mais atualizadas. Utiliza esse índice em todos os mercados, com exceção de um subconjunto de 2n mercados, aleatoriamente escolhidos. No teste dos mercados n a empresa gasta um índice menor e no outro filão de mercado n gasta um índice maior. Esse procedimento fornecerá informações sobre a média de vendas criada pelos índices baixo, médio e alto de propaganda que podem ser utilizados para determinar a melhor taxa de gastos com propaganda para a próxima campanha. Se essa experiência for realizada em cada campanha, o gastos com propaganda estarão bem próximos do ideal.” (KOTLER 2000 pg.598)

“A mensagem com o ‘benefício’ do produto deve ser decidida durante o desenvolvimento do conceito do produto. Todavia, geralmente há liberdade entre um número de mensagens possíveis. Com o tempo, o profissional de marketing pode desejar mudar a mensagem, principalmente se os consumidores procurarem novas ou diferentes vantagens do produto.” (KOTLER 2000 pg.599)

“Pessoas criativas utilizam diversos métodos para criar possíveis apelos em propaganda. Muitos publicitários começam de maneira indutiva, falando com consumidores, fornecedores, especialistas e concorrentes.” (KOTLER 2000 pg.599)

“Quanto mais anúncios forem criados independentes, maior será a probabilidade d esse encontrar um excelente. Todavia, quanto mais tempo se gastar na elaboração de anúncios alternativos, maiores serão os custos. Atualmente, as agências não gostam de gastar com a criação e pré-testes de muitos anúncios. Felizmente, as despesas com a criação de layout de anúncios estão caindo sensivelmente, graças aos computadores.” (KOTLER 2000 pg.599)

“O anunciante deve realizar uma pesquisa de mercado para determinar que apelos funcionam melhor junto a seu público-alvo.” (KOTLER 2000 pg.600)

“O impacto da mensagem depende não só do que é dito, mas também de como é dito. Alguns anúncios visam a uma posicionamento racional e outros, a um posicionamento emocional.” (KOTLER 2000 pg.600)

“A execução da mensagem pode ser decisiva em produtos em que a diferenciação é difícil, como detergente, cigarros, café e vodca.” (KOTLER 2000 pg.600)

“Ao preparar uma campanha publicitária, o anunciante geralmente elabora uma declaração de estratégia do texto descrevendo o objetivo, o conteúdo, o fundamento e o tom do anúncio desejado.” (KOTLER 2000 pg.600)

“A escolha de uma celebridade é importante. Deve ser bastante conhecida, despertar sentimentos positivos e sua imagem dever adequada ao produto.” (KOTLER 2000 pg .601)

NOTA MINHA: O mesmo artigo apresentado pelo autor, retrata uma certa preocupação com relação a celebridade somada a marca, a vulnerabilidade desta relação, assim como a Pepsi x Michael Jackson, somada ao escândalo, entre outros exemplos.

“As mensagens podem ser apresentadas com inúmeros estilos: instantes da vida real, estilo de vida, fantasia, atmosfera ou imagem, musical, símbolo de personalidade, especialidade técnica, evidência e testemunhos [...]” (KOTLER 2000 pg.601)

“É necessário encontrar palavras que fiquem na memória e atraiam a atenção.” (KOTLER 2000 pg.602)

“A criatividade é necessária principalmente nos títulos. Há seis tipos básicos de títulos: notícia (“Um novo boom e mais inflação pela frente...e O que você pode fazer a respeito.”), pergunta (“Você já experimentou?”), narrativa (“Riram quando sentei ao piano, mas então comecei a tocar!”), ordem (“Não compre antes de experimentar os três.”), enumeração de maneiras (“Doze maneiras de reduzir seu imposto de renda.”) e como, o quê e por quê (“Por que não conseguem parar de comprar?”).” (KOTLER 2000 pg.602)

“Como o planejamento do controle relativo dos diferentes elementos, pode-se conseguir melhores resultados. Recentes estudos eletrônicos sobre o movimento ocular mostram que os consumidores podem ser conduzidos por um anúncio mediante a disposição estratégica de seus elementos principais.” (KOTLER 2000 pg.603)

“O leitor primeiro repara na imagem, e ela deve ser forte o suficiente para atrair atenção. Depois, o título deve estimular a pessoa a ler o texto. O texto deve ser bem elaborado. Mesmo assim, um anúncio realmente excepcional será notado por menos de 50 por cento do público ao qual foi dirigido. Cerca de 30 por cento do público que estava sujeito à ação da propaganda pode ser lembrar dos pontos principais do título; 25 por cento pode lembrar o nome do anunciante, e menos de 10 por cento lerá o resto do texto. Os anúncios comuns não conseguem nem mesmo esses resultados.” (KOTLER 2000 pg.603)

“Um estudo apresentou as seguintes características dos anúncios que conseguiram um nível de recall acima da média: inovação (novo produto ou novos usuários), “apelo da história” (tática para atrair a atenção), ilustração do antes e do depois, demonstrações, solução de problema e inclusão de personagens importantes que se tornam símbolo da marca.” (KOTLER 2000 pg.603)

“Os anunciantes não podem apresentar falsas declarações, como anunciar eu um produto cura algo quando ele não o faz. Devem evitar falsas demonstrações, como utilizar plástico coberto de areia em vez de uma lixa para demonstrar que uma lâmina de barbear pode raspar uma lixa.” (KOTLER 2000 pg.603)

“O problema é como definir a diferença entre logo e propaganda exagerada – exageros sem pretensão de serem realmente levados a sério.” (KOTLER 2000 pg.603)

“Para serem bem aceitos na sociedade, os anunciantes precisam estar atentos a qualquer detalhe que possa ofender grupos éticos, minorias raciais ou grupos de interesse especial.” (KOTLER 2000 pg.603)

### **Decisão sobre a Mídia e avaliação de sua eficácia**

“Depois da mensagem, a próxima tarefa do anunciante é escolher a mídia para veiculação. As etapas abrangem a decisão sobre a cobertura, a frequência e o impacto; a escolha entre os principais tipos de mídia; a seleção dos veículos de comunicação específicos; a decisão quanto ao timing da mídia, e a decisão sobre a distribuição geográfica da mídia. Depois, os resultados dessas escolhas precisam ser avaliados.” (KOTLER 2000 pg.604)

“A seleção da mídia significa encontrar a mídia mais eficaz em termos de custos para oferecer o número de exposições desejado ao público-alvo.” (KOTLER 2000 pg.604)

“O índice de experimentação como o produto dependerá, entre outros fatores, do nível de conscientização da marca por parte do público. Imaginemos que o índice de experimentação com o produto aumente em uma proporção menor do conscientização do público [...]”

“O efeito das exposições sobre a conscientização do público depende da cobertura, da frequência e do impacto das exposições:

- Cobertura ( C): o número de pessoas ou famílias diferentes expostas a determinada programação da mídia pelo menos uma vez, durante um período de tempo específico.
- Frequência ( F): o número de vezes durante determinado período de tempo em que uma pessoa ou família é exposta à mensagem, em média.

- Impacto (I): o valor qualidade de uma exposição através de determinado meio (um anúncio de alimento na revista good Houskeeping teria maior impacto do que na Police Gazette) .” (KOTLER 2000 pg. 605)

“A relação entre a cobertura, a frequência e o impacto está representada nos conceitos a seguir:

- Número total de exposições (E): é a cobertura multiplicada pela frequência média; ou seja,  $E = C \times F$ . O número de exposições é medido em GRPs (Gross rating points). Se uma determinada programação de mídia atingir 80 por cento dos lares com frequência média de exposição de 3, diz-se que a programação de mídia tem 240 GRPs ( $80 \times 3$ ). Se outra programação de mídia tiver 300 GRPs, deve ter mais peso, mas não podemos dizer em que proporção a cobertura e a frequência contribuem para esse peso.”
- Número ponderado de exposições (NPE): é a cobertura multiplicada pela frequência média vezes o impacto médio, ou seja,  $NPE = C \text{ (cobertura)} \times F \text{ (frequência)} \times I \text{ (impacto)}$ .

“O planejador de mídia precisa imaginar, com um dado orçamento, a combinação de cobertura, frequência e impacto mais efetiva em termos de custo. A cobertura é mais importante quando se trata do lançamento de produtos, de marcas paralelas, de extensões de marcas bastante conhecidas, de marcas pouco compradas ou quando se busca um mercado-alvo indefinido. A frequência é mais importante quando há fortes concorrentes, uma história complicada para ser apresentada, uma alta resistência do consumidor ou um cliço de compra freqüente.” (KOTLER 2000 pg.605)

Perfil dos principais tipos de mídia		
Meio	Vantagens	Limitações
<b>Jornais</b>	Flexibilidade, oportunidade, boa cobertura de mercado local, ampla aceitação, alta credibilidade	Vida curta, baixo nível de qualidade de reprodução, pequeno público circulante
<b>Televisão</b>	Combina visão, som, movimento; apela para os sentidos; alta repetição; alta cobertura	Custo absoluto alto, saturação de comunicação elevada, exposição transitória, menor grau de seletividade do público
<b>Mala direta</b>	Seletividade de público, flexibilidade, ausência de concorrência dentro do mesmo veículo, personalização	Custo relativamente alto, imagem de ‘correspondência inútil’
<b>Rádio</b>	Uso da massa, alto grau de seletividade geográfica e demográfica, baixo custo	Apresentação sonora apenas, menor grau de atenção do que a televisão, tarifas não tabeladas, exposição transitória.
<b>Outdoor</b>	Flexibilidade, alto grau de repetição de exposição, baixo custo, baixa concorrência	Seletividade de público limitada, limitações criativas
<b>Páginas amarelas</b>	Excelente cobertura local, alta credibilidade, ampla cobertura, baixo custo	Alta concorrência, o espaço precisa ser comprado com muita antecedência, limitações criativas
<b>Informativos</b>	Seletividade muitíssimo alta, controle total, oportunidade interativas, custos relativos baixos	Os custos podem fugir ao controle
<b>Brochura/Folder</b>	Flexibilidade, controle total, mensagens de maior impacto	A produção excessiva pode levar ao descontrole dos custos
<b>Telefone</b>	Muitos usuários, oportunidade de dar um toque pessoal	Custo relativo alto, a não ser que conte com voluntários
<b>Internet</b>	Alta seletividade, possibilidade interativas, custo relativamente baixo	Veículo relativamente novo com um pequeno número de usuários em alguns países

(KOTLER 2000 pg.606)

“Quanto maior o índice de esquecimento associado a uma marca categoria de produtos ou mensagem, maior o nível de repetição justificado. Porém, a repetição não é suficiente. Os anúncios envelhecem e os telespectadores deixam de lhes dar atenção. Os anunciantes não deveriam continuar com anúncios antigos, mas insistir com a agência de publicidade em novas apresentações.” (KOTLER 2000 pg.606)

“Os planejadores de mídia escolhem entre as categorias da mídia considerando as variáveis a seguir:

- Hábitos de mídia do público-alvo: por exemplo, rádio e televisão são os meios mais atraentes para atingir adolescentes.
- Produto: a apresentação de roupas femininas funciona melhor em revistas coloridas e a demonstração de câmaras Polaroid é mais eficaz na televisão. Os tipos de mídia possuem diferentes potenciais para demonstração, visualização, explanação, credibilidade e cor.
- Mensagem: uma mensagem para anunciar uma grande liquidação no dia seguinte precisará ser feita no rádio, na televisão ou no jornal. Uma mensagem que contenha uma grande quantidade de dados técnicos requer revistas ou malas diretas especializadas.
- Custo: a televisão é muito cara, enquanto a propaganda no jornal é relativamente barata. O que conta é o custo por mil exposições.” (KOTLER 2000 pg. 607)

“A propaganda ao ar livre oferece uma excelente maneira de atingir importantes segmentos de consumidores locais.” (KOTLER 2000 pg. 607)

“O tamanho do público pode ser avaliado de diversas maneiras:

- Circulação: o número de unidades físicas que transmitem o anúncio.
- Audiência: o número de pessoas expostas ao veículo. (Se o veículo tem leitores que emprestam o material para outras pessoas, então o público é maior do que a circulação.)
- Audiência efetiva: o número de pessoas com características de público-alvo que realmente viram o anúncio.” (KOTLER 2000 pg.609)

“Os planejadores de mídia estão cada vez mais se baseando em medias sofisticadas de eficácia e empregando-as em modelos matemáticos para chegar ao melhor mix de mídia. Muitas agencias de propaganda utilizam um programa de computador para selecionar a mídia inicial e depois realizam ajustes baseados em fatores subjetivos.” (KOTLER 2000 pg.610)

“O modelo pode simular estratégias de timing alternativas para avaliar os impactos variados nas vendas, nos custos e nos lucros das emersas.” (KOTLER 2000 pg.610)

“O comportamento habitual indica o grau de fidelidade, independentemente do nível de propaganda. Um grande volume de compra habitual de, digamos, 0,90 significa que 90 por cento dos compradores repetem sua escolha de marca no período seguinte.” (KOTLER 2000 pg.610)

“O modelo de timing ideal para os gastos com propaganda coincide com o modelo sazonal esporado de vendas do setor. Porém, se houver continuidade de propaganda ou compra habitual, seria melhor programar a propaganda para impulsionar as vendas. Os gastos com propaganda deveriam atingir o máximo antes do pico de vendas. Quanto maior a continuidade, maior deve ser a antecipação.” (KOTLER 2000 pg.610)

“O modelo de timing deve considerar três fatores. A rotatividade do comprador expressa o índice pelo qual novos compradores entram no mercado; quanto maior o índice, maior continuidade a propaganda deverá ter. Frequência de compra é o número de vezes durante um dado período que o comprador médio compra o produto; quanto maior a frequência de compra, maior a continuidade que a propaganda deverá ter. O índice de esquecimento é o índice pelo qual o comprador esquece a Marca; quanto maior o índice de esquecimento, maior a continuidade que a propaganda deverá ter.” (KOTLER 2000 pg.611)

“**Continuidade** é obtida através da programação de exposição regulares durante um determinado período. Geralmente, os anunciantes utilizam a propaganda contínua em caos de ampliação de mercado, com itens comprados com frequência e para uma categoria de compradores bem definida.” (KOTLER 2000 pg.611)

“A **concentração** implica o gasto total dos recursos destinados à propaganda em um único período. Isso se aplica a produtos para venda em uma única ocasião (dias especiais: Dia das Mães, por exemplo) ou temporadas (festas de fim de ano, por exemplo).” (KOTLER 2000 pg.611)

“A **alternância** requer a propaganda durante algum período, seguida de um hiato sem propaganda e de um segundo período de intensa atividade de propaganda. É utilizada quando os recursos são limitados, o ciclo de compra é relativamente descontínuo e quando se trata de itens sazonais.” (KOTLER 2000 pg.612)

“A **intermitência** é a propaganda contínua em níveis baixos, reforçada periodicamente por ondas de atividade mais intensa. A intermitência se utiliza da força da propaganda contínua e alternada para criar uma

estratégia de programação compensada. Aqueles que a preferem acham que o público compreenderá mais completamente a mensagem e pode economizar dinheiro.” (KOTLER 2000 pg.612)

“A empresa faz ‘compras nacionais’ quando coloca anúncios nas redes de televisão ou em revistas de circulação nacional. Faz ‘compras específicas’ quando compra o horário na televisão em apenas alguns mercados ou em edições regionais de revistas. Esses mercados são chamados áreas de influência dominante ou áreas designadas de marketing, e os anúncios alcançam um mercado em um raio de 60 e 90 quilômetros da cidade. A empresa faz ‘compras locais’ quando anuncia nos jornais, nas rádios ou em outdoors locais.” (KOTLER 2000 pg.612)

### **Pesquisa do efeito da comunicação**

“O método de avaliação direta pede aos consumidores que classifiquem anúncios alternativos. Essas avaliações servem para definir o potencial do anúncio no que se refere à atenção, à leitura e aos aspectos cognitivos, afetivos potencial do anúncio no que se refere à atenção, à leitura e aos aspectos cognitivos, afetivos e comportamentais.” (KOTLER 2000 pg.613)

“Os testes de portfólio permitem aos consumidores que se lembrem de todos os anúncios e respectivos conteúdos, com ou sem ajuda do entrevistador.” (KOTLER 2000 pg.613)

“Os testes de laboratório utilizam equipamentos para medir as reações fisiológicas – batimento cardíaco, pressão sanguínea, dilatação da pupila, transpiração – a um anúncio. Esses testes medem o poder de chamar a atenção, mas não revelam nada sobre o impacto nas crenças, atitudes ou intenções.” (KOTLER 2000 pg.613)

“As vendas são influenciadas por muitos fatores, como as características, o preço e a disponibilidade do produto, bem como as ações da concorrência. Quanto menos desses fatores houver, ou quanto mais controláveis eles forem, mais fácil será medir o efeito sobre as vendas. O impacto sobre as vendas é mais fácil de ser medido em situações de marketing direto e mais difícil em propaganda para construção de imagem corporativa ou de marca.” (KOTLER 2000 pg.614)

“A participação nos investimentos em propaganda de uma empresa em relação às vendas produz uma determinada participação em relação aos gastos da concorrência (share-of-mind e share of heart) e, em última instância uma participação de mercado.” (KOTLER 2000 pg.614)

### **Sumário das pesquisas atuais**

“O impacto da propaganda sobre a mudança de marca. [...] A propaganda não parece ter qualquer efeito cumulativo que leve à fidelidade; ao contrário, as características, os displays e principalmente o preço têm um impacto mais forte na resposta do que a propaganda.” (KOTLER 2000 pg.615)

“O efeito do contexto da programação: os anúncios podem ser mais eficazes quando sua mensagem é congruente com a programação em que estão inseridos. Um comercial ‘alegre’ inserido em um programa de TV ‘animado’ tem mais chances de ser bem-sucedido do que um comercial ‘sério’ inserido na mesma programação. Além disso, é mais provável que as pessoas acreditem em um anúncio de TV ou de rádio e se tornem mais favoráveis à marca quando o anúncio é inserido em um programa de seu agrado.” (KOTLER 2000 pg.615)

“O efeito de mensagens positivas versus mensagens negativas: os consumidores podem, às vezes, responder mais às mensagens negativas do que às positivas.[...] O impacto da mensagem sobre as desvantagens foi muito mais forte: o percentual de consumidores que começou a usar o cartão influenciados pela mensagem negativa foi mais que o dobro, e as despesas dos consumidores foram mais de duas vezes superiores às dos destinatários. Das mensagens positivas.” (KOTLER 2000 pg.615)

### **Promoção de vendas**

“A promoção de vendas consiste em um conjunto diversificado de ferramentas de incentivo, a maioria de curto prazo, projetadas para estimular a compra mais rápida ou em maior quantidade de produtos ou serviços específicos, pelo consumidor ou pelo comércio.” (KOTLER 2000 pg.616)

“Diversos fatores contribuem para o rápido crescimento da promoção de vendas, particularmente em mercados de consumo. Há os seguintes fatores internos: a promoção é hoje aceita como uma ferramenta eficaz de vendas, um número maior de gerentes de produto está qualificado para utilizar ferramentas de promoção de vendas e os gerentes de produto são mais pressionados a aumentar as vendas atuais. Entre os fatores externos estão: o crescimento do número de marcas; a frequência com que os concorrentes adotam promoções; o número de marcas consideradas similares; maior sensibilidade dos consumidores ao preço; a exigência, por parte do comércio, de que os fabricantes façam mais promoções, e a queda da eficiência da propaganda devido ao alto custo, à saturação da comunicação e a restrições legais.” (KOTLER 2000 pg.616)

“O rápido crescimento dos meios de promoção de vendas criou uma saturação semelhante à enfrentada pela propaganda. É possível que os consumidores comecem a se desinteressar, e os cupons ou outros meios de promoção perderão sua força para impulsionar as vendas. Os fabricantes terão de encontrar maneiras de superar essa saturação, oferecendo, por exemplo, cupons de reembolso com valores maiores ou usando demonstrações ou displays de ponto-de-venda mais atraentes.” (KOTLER 2000 pg.616)

“Os que estão sempre mudando de marca procuram, primeiro, preço baixo, valor agregado ou valores adicionais. As promoções de vendas dificilmente vão transformá-los em usuários fiéis. As promoções em mercados de alta similaridade de marcas geram vendas altas no curto prazo, mas pouco ganho permanente na participação de mercado.” (KOTLER 2000 pg.616)

“Promoções do varejista se caracterizam por redução de preços, propaganda que oferece características especiais, cupons de desconto e concursos ou prêmios oferecidos pelo varejista. Também podemos distinguir entre ferramentas de promoção de vendas que visam à fidelidade à marca e reforçam a compreensão da marca pelo consumidor e aquelas que não têm esse propósito. As primeiras ferramentas divulgam uma mensagem de venda junto com a oferta, como no caso de amostras grátis de cupons quando incluem uma mensagem de venda, e prêmios relacionados ao produto.” (KOTLER 2000 pg.618)

“As ferramentas de promoção de vendas que não visam à fidelidade à marca incluem pacotes de desconto, prêmios não –relacionados ao produto, concursos e sorteios, ofertas de reembolso ao consumidor e compensações/concensões comerciais.” (KOTLER 2000 pg.618)

<b>Principais ferramentas de promoção de consumo</b>	
Amostras	Oferta de uma quantidade grátis de um produto ou serviço entregue de porta em porta, enviada pelo correio, recebida em uma loja, anexada a outro produto ou exibida em uma oferta de propaganda.
Cupons	Células que dão ao portador o direito a um desconto declarado na compra de um produto específico. Enviadas pelo correio, embutidas ou anexadas em outros produtos, ou inseridas em anúncios de revistas e jornais. A taxa de resgate varia de acordo com o modo de distribuição. Os cupons podem ser eficazes para estimular vendas de uma marca madura e para induzir o consumidor a experimentar uma marca nova.
Ofertas de reembolso pós-venda	Oferecem uma redução de preço depois da compra, e não na loja de varejo. O consumidor envia uma determinada prova de compra ao fabricante, que reembolsa parte do preço da compra pelo correio.
Pacotes com preços promocionais	Oferecem aos consumidores descontos sobre o preço regular de um produto, estampados na etiqueta ou no pacote. Um pacote com preço reduzido é um pacote de um único produto vendido a um preço reduzido (como dois pelo preço de um). Um pacote conjugado são dois produtos relacionados vendidos juntos como uma escova de dente e um creme dental.
Brindes	Mercadoria oferecida a um preço relativamente baixo ou grátis, como incentivo à compra de um determinado produto. Um brinde acompanha o produto dentro da embalagem ou anexado ao próprio pacote. A própria embalagem pode servir de prêmio. Um brinde pelo correio é enviado a consumidores que mandam uma prova de compra, como uma tampa de caixa ou código de barras. Um brinde a preço de liquidação é vendido abaixo de seu preço normal de varejo a consumidores que compram o produto.
Prêmios (concursos, sorteios, jogos)	Prêmios são oportunidades de ganhar dinheiro, viagens ou mercadorias por ter comprado um produto. Um concurso conchama os consumidores a fazerem uma inscrição a ser examinada por um corpo de jurados que escolherá os melhores. Um sorteio pede aos consumidores que inscrevam seus nomes para sorteio. Um jogo dá algo aos consumidores toda vez que eles efetuam uma compra – números de bingo, letras faltando – que pode ajudá-los a ganhar um prêmio.
Recompensas	Valores em dinheiro ou outras formas que sejam proporcionais à compra, de um



por comprar o produto	revendedor ou grupo de revendedores.”
Experimentação gratuita	Os compradores potenciais são incentivados a experimentar o produto sem qualquer ônus, na esperança de que o comprem
Garantias do produto	Promessas explícitas ou implícitas das empresas de que o produto vai ter o desempenho especificado ou de que a empresa irá consertá-lo ou reembolsar o dinheiro do consumidor dentro de determinado prazo.
Promoções combinadas	Duas ou mais marcas ou empresas se unem oferecendo cupons de desconto, reembolso e promovendo concursos para aumentar o poder de atração. Muitos vendedores pressionam os varejistas a aproveitar essas promoções, oferecendo-lhes melhores displays e espaços.
Promoções cruzadas	Utilização de uma marca para anunciar outra, não –concorrente.
Displays e demonstrações no ponto-de-venda	Muitos varejistas não gostam de manusear os inúmeros displays, cartazes e pôsteres que recebem dos fabricantes. Os fabricantes estão criando materiais promocionais para pontos-de-venda mais interessantes, ligados a anúncios na mídia impressa e eletrônica, e se oferecendo para instalá-los.

(KOTLER 2000 pg.619)

“A promoção de vendas parece ser mais eficaz quando combinada com a propaganda. Em um estudo, uma promoção de preços produziu, sozinha, um aumento no volume de vendas de apenas 15 por cento. Quando combinada com publicidade de destaque, o volume de vendas cresceu 19 por cento; quando combinada com um display no ponto-de-venda, o volume de vendas cresceu 24 por cento.” (KOTLER 2000 pg.620)

### **Seleção das ferramentas de promoção empresarial**

“Os fabricantes concedem dinheiro aos comerciantes por quatro razões:

1. Convencer o varejista ou o atacadista a estocar a marca: o espaço de prateleira é tão raro que os fabricantes freqüentemente têm de oferecer descontos, compensações, garantia de devolução do dinheiro, mercadorias grátis e mesmo pagamentos específicos para obter espaço na prateleira para o produto e mantê-lo ali.
2. Convencer o varejista ou o atacadista a ter em estoque mais unidades do que o habitual: os fabricantes oferecerão compensações por volume para fazer com que o comércio estoque mais nos depósitos e nas lojas. Os fabricantes acreditam que o comércio se esforçará mais quando estiver ‘carregado’ com o seu produto.
3. induzir o varejista a promover a marca por meio de suas especificações, de displays e de reduções de preço: os fabricantes podem procurar um display de fim de corredor, maior destaque nas prateleiras ou etiquetas de redução de preço e adquiri-los, oferecendo aos varejistas compensações pagas mediante ‘comprovação de desempenho’.
4. Estimular varejistas e seus vendedores a aumentar a venda do produto: os fabricantes disputam a atenção dos varejistas, para que estes se esforcem para vender, oferecendo-lhes incentivos em dinheiro, auxílios de vendas, programas de reconhecimento, brindes e concursos de vendas.”

(KOTLER 2000 pg.620)

“Os fabricantes gastam mais dinheiro em promoção empresarial do que desejariam. A força crescente dos grandes varejistas aumentou sua capacidade de exigir promoção empresarial à custa de promoção de consumo e de propaganda. Esses varejistas dependem do dinheiro da promoção dos fabricantes. Nenhum fabricante poderia parar de oferecer unilateralmente compensações comerciais sem perder o apoio do varejista.” (KOTLER 2000 pg.621)

“Para decidir sobre a utilização de um incentivo em particular, os profissionais de marketing devem considerar vários fatores. Em primeiro lugar, precisam determinar o volume do incentivo. É necessário atingir em volume mínimo, caso se pretenda que a promoção tenha sucesso. Um nível mais alto de incentivo vai produzir mais resposta, mas a uma taxa decrescente.” (KOTLER 2000 pg.622)

“O gerente de marketing precisa, também, estabelecer as condições de participação. Podem ser oferecidos incentivos a todos ou apenas a grupos selecionados. Um bônus pode ser oferecido somente àqueles que trouxerem selos ou códigos de barras como comprovantes de compra. Não poderão participar de sorteios familiares de funcionários da empresa ou pessoas de determinada faixa etária e, em alguns estados, pode não haver sorteios.” (KOTLER 2000 pg.622)

“Outro fator importante é que o profissional de marketing precisa escolher a duração do programa. Se o período for muito curto, muitos dos consumidores potenciais não poderão aproveitar a promoção. Se a promoção durar tem pó demais, a oferta vai perder um pouco de sua força. De acordo com um pesquisador, a frequência ótima é de cerca de três semanas por trimestre e a duração ótima é o próprio ciclo de compra médio. É evidente que o ciclo de promoção ideal varia de acordo com a categoria do produto ou mesmo com um produto específico.” (KOTLER 2000 pg.622)

“O profissional de marketing precisa escolher um veículo de distribuição. Um cupom de 15 centavos de desconto pode ser distribuído na embalagem, em lojas, pelo correio ou em anúncios. Cada método distribuição envolve um nível diferente de cobertura, custo e impacto.” (KOTLER 2000 pg.622)

“O gerente de marketing precisa também estabelecer o timing da promoção. Por exemplo, os gerentes de marca desenvolvem calendários de datas para promoções anuais. Essas datas são usadas pelos departamentos de produção, vendas e distribuição.” (KOTLER 2000 pg.622)

“Finalmente, o profissional de marketing precisa determinar o orçamento total de promoção de vendas. O orçamento pode ser construído a partir do zero; o profissional de marketing escolhe as promoções individuais e estima seu custo total. O custo de uma promoção em particular é composto do custo administrativo (impressão, postagem e promoção da oferta) e do custo do incentivo (custo do brinde ou dos descontos, incluindo os de reembolso), multiplicado pelo número esperado de unidades que serão vendidos em uma oferta. No caso de um a oferta de cupons, o custo levaria em conta o fato de que apenas uma parte dos consumidores os reembolsa. No caso de um brinde inserido na embalagem, o custo da oferta deve incluir o custo da compra e o da embalagem do brinde, compensado por qualquer aumento de preço na embalagem.” (KOTLER 2000 pg.622)

“A maneira mais comum de desenvolver o orçamento é utilizar um percentual convencional do orçamento e total de promoção.” (KOTLER 2000 pg.622)

“O tempo de venda começa com o lançamento promocional e termina quando aproximadamente 95 por cento da mercadoria em oferta está nas mãos do consumidor.” (KOTLER 2000 pg.623e)

### **Avaliação dos resultados**

“Geralmente, as promoções de vendas funcionam melhor quando atraem clientes da concorrência para experimentar um produto superior e, conseqüentemente, esses clientes mudam de marca. Se o produto da empresa não for superior, a participação de mercado da marca provavelmente voltará ao índice anterior à realização da promoção. A promoção pode cobrir os custos de sua realização, mas é mais provável que isso não ocorra. Um estudo sobre mais de mil promoções concluiu que apenas 16 por cento das promoções se pagavam.” (KOTLER 2000 pg.623)

“Se forem necessárias mais informações, as pesquisas de consumidores podem ser realizadas para descobrir quantos deles se lembram das promoções, o que acharam delas, quantos aproveitaram suas ofertas e como a promoção afetou o comportamento posterior em relação à escolha da marca.” (KOTLER 2000 pg.623)

“A promoção de vendas também pode ser avaliada por meio de experimentações que levam em conta a variação de atributos como valor de incentivo, duração e meio de distribuição.” (KOTLER 2000 pg.623)

“Além do custo de determinadas promoções, a gerência deve considerar custos adicionais. O primeiro deles é que no longo prazo as promoções podem diminuir a fidelidade à marca, tornando os usuários mais propensos a se interessarem por ofertas do que pela propaganda. Em segundo lugar, as promoções podem ser mais caras do que parecem. Algumas são inevitavelmente distribuídas para os consumidores errados. Além disso, existem os custos da realização de produções especiais, trabalho extra dos vendedores e requisitos de manuseio. E, finalmente, algumas promoções irritam os varejistas, que podem exigir compensações comerciais suplementares ou se recusar a cooperar.” (KOTLER 2000 pg.624)

### **Relações públicas**

“Um público é qualquer grupo que tenha um interesse real ou potencial ou que possa ter impacto na capacidade de uma empresa para atingir seus objetivos. Relações públicas (RP) envolvem uma variedade de

programas desenvolvidos para promover ou proteger a imagem de uma empresa ou de seus produtos em particular.” (KOTLER 2000 pg.624)

“Os melhores departamentos de RP procuram aconselhar a alta gerência a adotar programas positivos e a eliminar práticas questionáveis, de modo a evitar publicidade negativa. Executam as cinco funções a seguir:

1. Relações com a imprensa: a apresentação de notícias e informações sobre a organização no melhor enfoque possível.
2. Publicidade de produto: conjugação de esforços para divulgar produtos específicos.
3. Comunicação corporativa: promoção da compreensão da organização mediante boletins internos e externos.
4. Lobby: negociação com legisladores e autoridades governamentais para promover ou alterar a legislação e regulamentações.
5. Aconselhamento: orientação da administração quanto a problemas públicos e quanto às posições e à imagem da empresa. Isso inclui o aconselhamento no caso do fracasso de um produto.” (KOTLER 2000 pg.624)

“A atividade de RP de marketing era chamada assessoria de imprensa e vista como a tarefa de assegurar espaço editorial – em oposição a espaço pago – na imprensa e na mídia eletrônica para promover ou divulgar um produto, serviço, idéia, lugar, pessoa ou organização. Mas o papel de RP de marketing vai além da simples divulgação:

- Apoio no lançamento de novos produtos [...]
  - Apoio no reposicionamento de um produto maduro [...]
  - Captação do interesse por uma categoria de produto: [...]
  - Influência sobre grupos-alvo específico: [...]
  - Defesa de produtos que enfrentaram problemas públicos: [...]
  - Construção de uma imagem corporativa que se refletia favoravelmente nos produtos: [...]
- (KOTLER 2000 pg.624)

“As relações públicas de marketing têm mais credibilidade que a propaganda. Alguns especialistas dizem que os consumidores são cinco vezes mais propensos a serem influenciados pela mensagem editorial do que pela propaganda.” (KOTLER 2000 pg.625)

<b>Principais ferramentas de Relações Públicas de Marketing</b>	
Publicações	As empresas dependem bastante de materiais publicados para alcançar e influenciar seus mercados-alvo. Isso inclui relatórios anuais, folhetos, artigos, jornais e revistas da empresa e materiais audiovisuais.
Eventos	As empresas podem chamar a atenção para novos produtos ou para outras atividades da empresa, organizações eventos especiais como conferências, seminários, exposições, concursos, passeios, competições, e aniversários e patrocinando eventos esportivos e culturais que alcançarão o público-alvo.
Notícias	Uma das principais tarefas dos profissionais de RP é encontrar ou criar notícias favoráveis sobre a empresa, seus produtos e funcionários. A produção de notícias requer habilidade para desenvolver um conceito para a matéria, além de preparar novas matérias. Fazer com que a mídia aceite os press-releases e atender aos convites da imprensa para participar de entrevistas coletivas exigem habilidades interpessoais e de marketing.
Discursos	Os discursos são uma ferramenta para criar publicidade sobre o produto ou a empresa.[...]
Atividades de prestação de serviços de interesse público	As empresas podem influenciar positivamente o público contribuindo com dinheiro e tempo para causas sociais. Grandes empresas geralmente solicitam que seus executivos apoiem eventos de interesse da comunidade. Em outros casos, as empresas fazem uma doação em dinheiro para uma causa específica . Esse tipo de marketing de causa social é utilizado por um número cada vez maior de empresas para construir uma imagem positiva junto ao público.
Identidade de mídia	Em uma sociedade marcada por uma sobrecarga de estímulos sensoriais, as empresas competem para obter atenção. Precisam de uma identidade visual para que o público possa reconhecê-las imediatamente. A identidade visual é transmitida por logotipos, cartões e papéis de carta , folhetos, cartazes, formulários, cartões de visita, instalações, uniformes e vestuário.

## **Estabelecimento dos objetivos de marketing**

“A atividade de RP de marketing pode contribuir para os objetivos a seguir:

- Desenvolver a conscientização: as RP de marketing podem introduzir na mídia matérias que chamem a atenção para um produto, serviço, pessoa, organização ou idéia.
- Desenvolver credibilidade: as RP de marketing podem dar mais credibilidade, comunicando a mensagem em um contexto editorial.
- Estimular a equipe de vendas e os revendedores: as RP de marketing podem ajudar a aumentar o entusiasmo da equipe de vendas e revendedores. Artigos sobre um novo produto antes de seu lançamento contribuirão para as vendas a varejo.
- Conter os custos da promoção: RP de marketing custo menos que mala direta e propaganda na mídia. Quanto menor for o orçamento da empresa para promoção, mais necessário se torna a utilização de RP para que sua marca seja lembrada pelos consumidores.” (KOTLER 2000 pg.627)

“O especialista em RP Thomas L. Harris apresenta sugestões sobre como fazer com que RP e marketing de resposta direta possam trabalhar juntos para alcançar objetivos de marketing específicos:

- Criar uma euforia no mercado antes da divulgação da propaganda na mídia: por exemplo, o anúncio de um novo produto oferece uma oportunidade única para se obter publicidade e dar destaque ao produto.
- Criar uma base central de consumidores: os profissionais de marketing estão reconhecendo, cada vez mais, o valor de manter a fidelidade do consumidor porque custa muito menos manter um consumidor do que conquistar outros.
- Criar uma linha de relação pessoal com os consumidores: os profissionais de marketing podem usar linhas telefônicas especiais e números de discagem gratuita, além da Internet, para manter contato com consumidores.
- Fazer com que os clientes satisfeitos se tornem defensores: arquivos e bancos de dados de clientes podem deixá-los satisfeitos e estes podem se tornar clientes-modelo e porta-vozes do produto.
- Influenciar os influentes: aqueles que influenciam podem ser figuras respeitadas como professores, médicos ou farmacêuticos, mas também podem ser alguém que tenha um tipo diferente de relacionamento pessoal com o consumidor, como um cabeleireiro ou um personal trainer.” (KOTLER 2000 pg.627)

“Se o número de matérias interessantes for insuficiente, o responsável por RP de marketing deve propor que a faculdade patrocine eventos que costumam ser noticiados pela mídia. Aqui o desafio é criar notícia. Idéias de RP incluem sediar convenções acadêmicas importantes, convidar especialistas ou celebridades para proferir palestras e programar coletivas à imprensa. Cada eventos é uma oportunidade para desenvolver uma série de artigos direcionados a diferentes públicos.” (KOTLER 2000 pg.627)

“A capacidade para criar eventos é uma habilidade extremamente importante na divulgação de arrecadação de fundos para entidades sem fins lucrativos.” (KOTLER 2000 pg.628)

“Organizações que visam lucro também utilizam eventos para chamar atenção para seus produtos e serviços.” (KOTLER 2000 pg.628)

“A medida mais fácil da eficácia de RP de Marketing é o número de exposições na mídia.” (KOTLER 2000 pg.628)

<b>O retorno sobre o investimento em RP de marketing é calculado da seguinte maneira:</b>	
Crescimento total das vendas	
Crescimento estimado das vendas devido a RP (15%)	
Margem de contribuição sobre as vendas do produto (10%)	
Custo direto total do programa de RP de Marketing	
Margem de contribuição acrescentada pelo investimento de RP	
ROI em RP de marketing	
Total	
Total - porcentagem de lucros sobre os custos totais de investimento	

## GERÊNCIA DA FORÇA DE VENDAS

**Um profissional de vendas bem sucedido cuida primeiro do cliente, depois dos produtos.” (KOTLER 2000 pg.637)**

“McMurry identificou seis posições de vendas, desde o menos até o mais criativo tipo de venda: Entregador, tomador de pedidos, missionário, técnico, gerador de demanda, vendedor de soluções[...]”(KOTLER 2000 pg.638)

“Os vendedores servem de elo pessoal da empresa com os clientes. O profissional de vendas é a empresa para muitos dos clientes dela. É ele que traz as tão necessárias informações sobre o cliente. Por isso, a empresa precisa considerar cuidadosamente alguns pontos na configuração da força de vendas – especialmente o desenvolvimento de objetivos, estratégias, estrutura, tamanho e remuneração.” (KOTLER 2000 pg.638)

“Qualquer que seja o contexto de venda, os vendedores terão de realizar uma ou mais das seguintes tarefas específicas:

- **Prospecção:** busca de clientes em potencial e indicações.
- **Definição de alvo:** decisão de como alocar o tempo entre cliente em perspectiva e clientes atuais.
- **Comunicação:** transmissão de informações sobre os produtos e serviços da empresa.
- **Venda:** aproximação do cliente, apresentação, resposta a objeções e fechamento da venda.
- **Atendimento:** oferta de vários serviços aos clientes – consultorias para problemas, assistência técnica, obtenção de financiamentos para os clientes, agilização de entregas.
- **Coleta de informações:** condução de pesquisas de mercado e trabalho de inteligência (captação de informação).
- **Alocação:** decisão de quais clientes não poderão ficar sem produtos nos períodos de baixa oferta.” (KOTLER 2000 pg.639)

“A tarefa dos vendedores varia de acordo com a conjuntura econômica. Durante uma escassez de produtos, os profissionais de vendas não têm dificuldades para vender. Algumas empresas concluem que são necessários menos vendedores durante esses períodos, mas esse modo de pensar ignora outros papéis dos vendedores – alocação do produto, assessoria a clientes insatisfeitos, comunicação dos planos da empresa para superar a escassez de determinados produtos seus e para vender outros que não estejam em falta.” (KOTLER 2000 pg.639)

“As empresas podem desenvolver estrategicamente as forças de vendas de modo que possam visitar os cliente, certos, no momento certo e da maneira certa. Os vendedores trabalham com clientes de diversas maneiras:

- **Vendedor para comprador:** um vendedor entra em contato pessoalmente ou por telefone com um cliente, atual ou potencial.
- **Vendedor para grupo de compradores:** um vendedor procura conhecer o maior número possível de membros do grupo de compradores.
- **Equipe de vendas para grupo de compradores:** uma equipe de vendas da empresa trabalha em contato direto com os membros do grupo de compradores do cliente.
- **Reunião de vendas:** o vendedor organiza uma reunião entre profissionais da empresa e clientes potenciais, para discutir problemas ou oportunidades importantes.
- **Seminários de vendas:** uma equipe da empresa realiza um seminário para a empresa-cliente, apresentando as últimas novidades do setor.” (KOTLER 2000 pg.64)

“Para manter o foco no mercado, os profissionais de vendas devem saber como analisar dados de vendas, medir o potencial de mercado, coletar inteligência de mercado e desenvolver estratégias e planos de marketing. Os vendedores precisam ter habilidades de análise de mercado, e essas habilidades se tornam particularmente importantes não os níveis mais altos da gerência de vendas. As empresas acreditam que as forças de vendas se tornam mais efetivas no longo prazo se entenderem tanto de marketing quanto de vendas.” (KOTLER 2000 pg.640)

NOTA MINHA: As vantagens apresentadas pelo autor por territórios, seriam: responsabilidades, ligações pessoais com os clientes, cobertura disponível, potencialidade a ser conquistada, apartir de um conhecimento de gerência sobre o produto. O autor ainda confere de que o vendedor deve ter conhecimento profundo sobre o produto, necessidade do cliente em seu território, conhecimento da empresa e o histórico da melhoria dos produtos.

### **O tamanho e a remuneração da força de vendas**

“Uma vez que a empresa tenha definido a estratégia e a estrutura da força de vendas, está pronta para avaliar o tamanho dela. Os vendedores são um dos patrimônios mais produtivos e caros da empresa. Aumentar seu número aumentará tanto as vendas quando os custos.” (KOTLER 2000 pg.642)

“Uma vez estabelecida a quantidade de clientes desejada, a empresa pode usar uma abordagem de carga de trabalho para determinar o tamanho da força de vendas.

1. Os clientes são agrupados por tamanho, de acordo com o volume anual de vendas.
2. O número anual de visitas (frequência) desejável para cada conta é estabelecido para cada classe.
3. O número de contas em cada grupo classificado por tamanho é multiplicado pela frequência de visitas correspondente para se obter a carga de trabalho total para o país, em visitas de vendas por ano.
4. Determina-se o número médio de visitas por ano que um vendedor pode fazer.
5. Determina-se o número de vendedores necessário dividindo-se o número total de visitas anuais exigidas pela média anual de visitas feitas por um vendedor.” (KOTLER 2000 pg.643)

“Para atrair vendedores de alta qualidade, a empresa precisa criar um pacote de remuneração atraente. Vendedores gostam de ter renda regular, recompensa extras por desempenho acima da média e pagamento justo por experiência e tempo de casa. A gerência não abre mão de controle, economia e simplicidade. Alguns objetivos gerenciais entrarão em conflito com os objetivos dos vendedores. Não é de admirar que os planos de remuneração variem muito de setor para setor e até dentro do mesmo setor industrial.” (KOTLER 2000 pg.644)

“Planos de salário fixo asseguram um rendimento aos vendedores, fazem com que tenham mais boa vontade em executar tarefas que não sejam de vendas e dão a eles um menor estímulo para fazer com que os clientes comprem mais do que precisam. Sob o ponto de vista da empresa, isso contribui para a simplicidade administrativa e diminui a rotatividade de pessoal. Planos de somente comissão atraem vendedores de alto desempenho, dão maior motivação, requerem menos supervisão e controlam os custos de vendas. Planos combinados oferecem os benefícios de ambas as modalidades e reduzem sua desvantagens.” (KOTLER 2000 pg.644)

“Com planos de remuneração que combinam pagamento fixos e variáveis, as empresas podem associar a parte variável do pagamento dos vendedores a um grande número de metas estratégicas. Alguns vêem uma nova tendência de se dar menos ênfase ao volume em favor de fatores como lucro bruto, satisfação e fidelidade do cliente.” (KOTLER 2000 pg.644)

### **Gerenciamento da força de vendas**

“Selecionar vendedores seria simples se fossem conhecidos os atributos que deveriam ser procurados. Um bom começo é perguntar aos clientes que características eles preferem em vendedores. Muitos dizem que querem que o vendedor seja honesto e confiável, que conheça o produto e as atividades do setor e que seja prestativo. A empresa deverá procurar esses atributos quando selecionar candidatos.” (KOTLER 2000 pg.645)

“Programas de treinamento para vendas têm como metas fazer com que os vendedores:

- Conheçam a empresa e identifiquem-se com ela.
- Conheçam os produtos da empresa.
- Conheçam as características de clientes e de concorrentes.
- Saibam fazer apresentações de vendas eficazes.
- Entendam os procedimentos de campo e as responsabilidades.” (KOTLER 2000 pg.646)

“O novo vendedor requer mais do que um território, um pacote de remuneração e treinamento – precisa também de supervisão. Existem diferenças no modo de as empresas supervisionarem seus vendedores. Dedicam-se menos supervisão a vendedores que são pagos por comissão. Aqueles que são assalariados e devem dar cobertura a contas definidas provavelmente receberão uma supervisão maior.” (KOTLER 2000 pg.646)

“As empresas estabelecem padrões de prospecção por vários motivos. Se deixados agir por conta própria, os vendedores dedicarão a maior parte de seu tempo a clientes atuais, que têm um retorno previsível. Eles podem depender deles para alguns negócios, enquanto uma prospecção pode não resultar em nada. Algumas empresas confiam a abertura de novas contas a uma força de vendas missionária.” (KOTLER 2000 pg.647)

“Estudos mostram que os melhores profissionais de vendas são aqueles que administram seu tempo de maneira eficaz. Uma ferramenta eficaz de planejamento é um *software* configurador, um programa que automatiza o processo e preparação de pedidos.” (KOTLER 2000 pg.647)

“Vendedores gastam seu tempo das seguintes maneiras:

- Preparação: obtendo informações e planejamento a estratégia da visita.
- Viagem: em algumas situações, o tempo de viagem chega a 50 por cento do tempo total. O tempo de viagem pode ser reduzido usando-se meios de transporte mais rápidos, mais isso aumentará os custos.
- Alimentação e repouso: certa parte do dia de trabalho é gasta comendo e descansando.
- Espera: tempo gasto no escritório do comprador, que é tempo perdido, a menos que o vendedor o use para planejar ou para preencher relatórios.
- Venda: tempo gasto com o comprador, pessoalmente ou por telefone.
- Administração: tempo gasto escrevendo relatórios e cobranças, comparecendo a reuniões de vendas e conversando na empresa com outras pessoas sobre produção, entrega, cobrança, desempenho de vendas e outros assuntos.” (KOTLER 2000 pg.647)

“Há três tipos de vendedores internos. Há o pessoal de suporte técnico, que fornece informações técnicas e respostas às perguntas dos clientes. Eles podem ser encontrados em empresas e informática e em serviços on-line. Há os assistentes de vendas, que dão apoio logístico para os vendedores externos. Eles telefonam confirmando compromissos, efetuam verificações de crédito, fazem acompanhamento das entregas e respondem a perguntas de clientes. Há o pessoal de telemarketing, que utiliza o telefone para encontrar novas indicações, classificar esses clientes potenciais e vender para eles. Operadores de telemarketing podem contatar até 50 clientes por dia, enquanto os vendedores externos, apenas 4. Eles podem vender qualquer produto da empresa, aumentar pedidos, apresentar novos produtos, abrir novas contas e reativar contas antigas, dar mais atenção a contas desprezadas e coletar nomes para mala direta.” (KOTLER 2000 pg.648)

“A força de vendas interna permite aos vendedores externos despende mais tempo com a venda para contas importantes, identificar e captar novos e importantes negócios, disponibilizar sistemas eletrônicos de pedidos nas instalações do cliente e obter grande pedidos e contratos para sistemas. Os vendedores internos gastam mais tempo verificando estoque, acompanhando pedidos e telefonando para pequenas contas. Os vendedores externos são pagos numa base de remuneração-comissão, enquanto os internos recebem um salário fixo ou um salário fixo mais bonificação.” (KOTLER 2000 pg.648)

“No marketing de relacionamento, um profissional de vendas vende uma parceria de longo prazo na qual ambas as partes colaboram na identificação de necessidades e no desenvolvimento, na manutenção e na atualização de produtos e serviços customizados que atendam completamente a essas necessidades.” (KOTLER 2000 pg.649)

NOTA MINHAS: O autor apresenta as variações das expectativas dos vendedores, onde seja a remuneração ou a realização pelo reconhecimento do trabalho, segundo apresentado pela pesquisa mais recente, expõem um quadro interessante, onde a idade e a formação está ligada nestes pólos, sendo os mais velhos dados a recompensas nem tanto o reconhecimento, e os mais jovens e com maior formação buscam o reconhecimento além das recompensas.

- “Recompensas financeiras foram mais valorizadas por pessoas mais velhas, empregadas há mais tempo, e por aquelas que tinham família maior.
- Recompensas não-materiais (reconhecimento, simpatia, respeito e realização pessoal) foram mais valorizadas pelos profissionais de vendas mais jovens, solteiros ou com família pequena e geralmente com um nível de instrução maior.” (KOTLER 2000 pg.650)

“A gerência obtém informações sobre seus vendedores de diversas maneiras. A fonte mais importante é o relatório de vendas. Informações adicionais podem ser obtidas por meio de observação pessoal, cartas e

reclamações de clientes, pesquisas com clientes e conversas com outros vendedores.” (KOTLER 2000 pg.651)

“Relatórios de vendas são divididos em planejamento de atividades e relatórios de resultados das atividades. O melhor exemplo do primeiro tipo é o plano de trabalho dos vendedores, que eles enviam com uma semana ou um mês de antecedência. O plano descreve visitas e itinerários planejados. Esse relatórios obriga os vendedores a planejar e programar suas atividades, mantém o gerente informado sobre sua localização e fornece uma base para comparar os planos e resultados de todos. Os vendedores podem ser avaliados por suas habilidades de “planejar seu trabalho e executar seus planos.” (KOTLER 2000 pg.652)

“Muitas empresas solicitam a seus vendedores que elaborem um plano de marketing territorial anual no qual esboçam seu programa para o desenvolvimentos e novas contas e aumento dos negócios nas contas existentes. Esse tipo de relatório coloca os vendedores no papel de planejadores de marketing e de centros de lucros. Os gerentes de vendas estudam esses planos, fazem sugestões e os utilizam para desenvolver as quotas de vendas.” (KOTLER 2000 pg.652)

“Esses relatórios fornecem dados brutos de onde os gerentes de vendas podem extrair indicadores chave de desempenho de vendas: (1) número médio de visitas de vendas por vendedor, por dia, (2) tempo médio de visita de vendas por contato, (3) receita média por visita de vendas, (4) custo médio por visita de vendas, (5) custo de entretenimento por visita de vendas, (6) porcentagem de pedidos por centena de visitas de vendas, (7) número de novos clientes por período, (8) número de clientes perdidos por período e (9) custo da força de vendas como porcentagem do total de vendas.” (KOTLER 2000 pg.652)

“As avaliações podem também estimar o conhecimento do vendedor sobre a empresa, o produto os clientes, a concorrência, o território e as responsabilidades. As características da personalidade do profissional de vendas também podem ser avaliadas, como o comportamento, a aparência, o discurso e o temperamento. O gerente de vendas pode também avaliar quaisquer problemas de motivação e adequação a política da empresa.” (KOTLER 2000 pg.653)

### **Princípios de venda pessoal**

“A venda pessoal é uma arte antiga que gerou um grande número de publicações especializadas e muito princípios. Os vendedores eficazes possuem mais do que instinto: são treinadas em métodos de análise e gerenciamento de clientes.” (KOTLER 2000 pg.653)

“Existem duas abordagens básicas para treinar vendedores para serem caçadores de pedidos: uma abordagem orientada para vendas e uma abordagem orientada para o cliente. A abordagem orientada para vendas treina a pessoa em técnicas estereotipadas de alta pressão usadas para vender enciclopédias ou automóveis. Essa forma de venda pressupõe que os clientes provavelmente só comprarão sob pressão, que eles são influenciados por uma apresentação elegante e que não se arrependem após assinar o pedido – ou que, caso se arrependam, isso não importa.” (KOTLER 2000 p. 654)

“A abordagem orientada para o cliente treina os vendedores para solucionar os problemas do cliente. O profissional de vendas aprende a escutar uma pergunta a fim de identificar as necessidades do cliente e oferecer soluções seguras de produto. Habilidades de apresentação são secundárias às habilidades latentes que constituem oportunidades, que apreciam sugestões construtivas e que serão fiéis aos vendedores que têm seus interesses de longo prazo em mente. A orientação para a solução de problemas é muito mais congruente para o vendedor com a orientação de marketing do que para o vendedor insistente ou o tomador de pedidos.” (KOTLER 2000 pg.654)

“A primeira etapa em vendas é identificar e qualificar os clientes potenciais. [...] As empresas podem gerar indicações da seguinte maneira:

- Examinando fontes de dados (jornais, catálogos, CD-ROMs) em busca de nomes. As empresas podem adquirir de empresas de catálogos informações sobre empresas e setores.
- Colocando estandes em feiras setoriais para encorajar visitas.
- Pedindo a clientes atuais nomes de clientes potenciais.
- Cultivando outras fontes de indicação, como fornecedores, comerciantes, representantes de vendas independentes, banqueiros e executivos de associações de comércio.
- Contatando organizações e associações às quais o cliente potencial é afiliado.
- Engajando-se em eventos ou atividades que atraiam atenção.



- Usando o telefone, o correio e a Internet para encontrar clientes potenciais.
- Fazendo visitas sem aviso prévio a empresas diversas.” (KOTLER 2000 pg.654)

“As empresas podem, a seguir, qualificar as indicações contatando-as por correio ou telefone para avaliar seu nível de interesse e a capacidade financeira. As indicações podem ser categorizadas como clientes potenciais quentes, clientes potenciais mornos e clientes potenciais frios, sendo os clientes potenciais quentes direcionados à equipe de vendas de campo e os mornos direcionados a unidades de telemarketing. Mesmo assim, é necessário cerca de quatro visitas a um cliente potencial para concluir uma transação.” (KOTLER 2000 pg.654)

NOTA MINHA: Conhecimento global da cultura sobre a clientela, tem discrepâncias diferenciadas, bem como suas necessidades expectativas e tempo da visita, o envolvimento com o cliente, evitando situações desagradáveis de invasão a privacidade, respeito íntimo e outros. Aprende também a ouvir, e deste ouvir reconhecendo as necessidades deste cliente específico. A ética do vendedor para o Marketing deve ser sua filosofia de trabalho.

“As empresas desenvolveram três diferentes estilos de apresentação em vendas. O mais antigo é a abordagem enlatada, uma conversa de vendas memorizada que cobre os pontos principais. Ela se baseia na idéia de estímulo-resposta, isto é, o comprador é passivo e pode ser levado à compra pelo uso dos estímulos corretos: palavras, imagens, condições e ações. A abordagem formulada é também baseada na idéia de estímulo-resposta, mas primeiro identifica as necessidades do comprador e o estilo de compra e depois uso uma abordagem formulada para esse tipo de comprador.” (KOTLER 2000 pg.655)

“A abordagem de satisfação de necessidade começa com uma busca das necessidades reais do cliente, encorajando-o a falar. O vendedor faz o papel de consultor de negócios experiente que espera ajudar o cliente a economizar ou ganhar mais dinheiro.” (KOTLER 2000 pg.655)

“A resistência psicológica inclui resistência a interferência, preferência a fontes ou marcas estabelecidas, apatia, relutância em abandonar alguma coisa, associações desagradáveis criadas pelo vendedor, idéias preconcebidas, indisposição para tomar decisões e atitude neurótica em relação a dinheiro. A resistência lógica pode consistir em objeções ao preço, ao pleno de entrega ou a certas características do produto ou da empresa. Para lidar com essas objeções, o vendedor mentem uma abordagem positiva, pede ao comprador para esclarecer a objeção, questiona-o de modo que ele tenha de responder a suas próprias objeções, nega a validade da objeção ou transforma a objeção em uma razão de compra. Lidar com as objeções e vencê-las é somente parte de uma grande gama de habilidades de negociação.” (KOTLER 2000 pg.656)

“Os vendedores precisam saber reconhecer sinais de fechamento por parte do comprador, incluindo atitudes físicas, declarações, comentários e perguntas. Há várias técnicas de fechamento que os vendedores podem usar: requisitar o pedido. Recapitular os pontos de concordância, oferecer ajuda à secretária para preencher o pedido, perguntar se o comprador prefere A ou B, deixar o comprador fazer escolhas menores como cor ou tamanho ou indicar o que ele vai perder se o pedido não for feito naquele momento. O vendedor pode oferecer ao comprador incentivos específicos para fechar a compra, como preço especial, uma quantidade extra ou um brinde.” (KOTLER 2000 pg.656)

“Imediatamente após o fechamento, o vendedor deve tratar de quaisquer detalhes necessários sobre a data de entrega, as condições de compra e outras questões importantes para o cliente. Ele deve programar um acompanhamento quando o pedido inicial for recebido para assegurar que haja instalação, instrução e serviço adequados.” (KOTLER 2000 pg.656)

### **Quando negociar**

“Lee e Dobler relacionaram as seguintes circunstâncias em que a negociação é um procedimento apropriado para concluir uma venda:

1. Quando muitos fatores não dependem apenas do preço, mas também da qualidade e do serviço.
2. Quando os riscos do negócio não podem ser predeterminados com precisão.
3. Quando é necessário um longo período para produzir os itens comprados.
4. Quando a produção é freqüentemente interrompida por causa de muitos pedidos de mudança.” (KOTLER 2000 pg.657)

“”Existe uma vantagem óbvia em conhecer o preço de reserva da outra parte e fazer o próprio preço de reserva parecer mais alto (no caso do vendedor) ou mais baixo (no caso do comprador) do que realmente é. A sinceridade com que os compradores e vendedores revelam seus preços de reserva depende da personalidade de ambas as partes, das circunstâncias da negociação e das expectativas sobre as relações futuras.” (KOTLER 2000 pg.657)

### **Elaboração de uma estratégia de negociação**

“Uma estratégia de negociação é um comprometimento com uma abordagem geral que tem boa chance de alcançar os objetivos do negociador.” (KOTLER 2000 pg.657)

“Alguns negociadores utilizam uma estratégia ‘pesada’ com a outra parte, enquanto os que mantêm uma estratégia ‘leve’ produzem resultados mais favoráveis.” (KOTLER 2000 pg.657)

“A época do vendedor esperto já passou, e no seu lugar está o vendedor que sabe como levantar boas questões, ouvir e aprender. Neil Rackham ensina os vendedores a fazer quatro tipos de perguntas para o cliente potencial:

1. Perguntas situacionais: sobre fatos ou a situação presente do comprador. Por exemplo: “Que sistemas você usa para se comunicar com seus clientes?”
2. Perguntas sobre problemas: relacionadas com problemas, dificuldades e insatisfações que o comprador está experimentando. Por exemplo: “Que partes do sistema geram erros?”
3. Perguntas de implicação: sobre as consequências ou efeitos dos problemas, dificuldades ou insatisfações do cliente. Por exemplo: “Como este problema afeta a produtividade de sua equipe?”
4. Perguntas de necessidades de retorno: quanto ao valor ou à utilidade de uma solução proposta. Por exemplo: “quanto você economizaria se nossa empresa pudesse ajudá-lo a reduzir os erros em 80 por cento?” (KOTLER 2000 pg.658)

“Os clientes de hoje são grandes e geralmente globais. Eles preferem fornecedores que possam vender e entregar uma série de produtos e serviços coordenados para muitos locais, que possam rapidamente resolver problemas que surjam em diferentes localidades e que possam trabalhar com as equipes dos clientes para melhorar seus produtos e processos.” (KOTLER 2000 pg.658)

### **Negociação baseada em princípios**

“Em uma pesquisa conhecida como Harvard Negotiation Project, Roger Fisher e William Ury chegaram a quatro pontos para conduzir negociações com base em princípios:

1. Separar as pessoas do problema: cada parte deve compreender o ponto de vista da outra parte e o nível de emoção com que ela o sustenta, mas o foco deve estar nos interesses das partes e não em suas diferenças pessoais. Ouvir atentamente argumentos contrários e abordar o problema com base nesses argumentos melhora a chance de se chegar a uma conclusão satisfatória.
2. Focalizar interesses, não posições: a distinção entre posições e interesses é similar àquela entre soluções e resultados desejados, ou significado e fim. Ao focalizar interesses, em vez de posições, as negociações têm mais possibilidade de encontrar um meio de acordo mútuo para alcançar os interesses comuns.
3. Inventar opções para ganhos mútuos: procurar um bolo maior, em vez de discutir o tamanho de cada fatia. Buscar opções que ofereçam ganho mútuo ajuda a identificar interesses comuns.
4. Insistir em critérios objetivos: insistir para que o acordo reflita os critérios de maneira objetiva, independentemente das posições de cada lado. Essa abordagem evita uma situação em que um lado deve ceder ao outro. Em vez disso, ambos os lados estão cedendo a uma solução justa com base em critérios que ambos aceitam.” (KOTLER 2000 pg.658)

“O marketing de relacionamento baseia-se na premissa de que contas importantes precisam de atenção contínua e concentrada. Os vendedores que trabalham com cliente-chave devem fazer mais do que lhes telefonar quando acham que eles estarão prontos para fazer pedidos. Devem lhes telefonar ou visitar em outras ocasiões, convidá-los para jantar e fazer sugestões úteis sobre seus negócios. Devem monitorar clientes-chave, conhecer os problemas deles e estar prontos para servi-los de diversas maneiras.” (KOTLER 2000 pg.659)

<b>Táticas clássicas de barganhas</b>	
Agir apaixonadamente	Faça uma boa apresentação demonstrando seu compromisso emocional com sua posição. Isso aumenta sua credibilidade e pode dar à outra parte uma justificativa para concordar com suas condições.
Apostar alto	Permita-se bastante espaço para negociar. Faça grandes exigências no começo. Após fazer concessões, você ainda contará com um retorno maior do que se tivesse começado muito baixo.
Ter um aliado poderoso	O aliado pode ser uma pessoa ou um projeto que tenha prestígio. Você pode tentar fazer a outra parte aceitar menos, devido ao prestígio da pessoa ou do projeto com o qual ela estará envolvida.
A fonte secou	Mantenha-se firme e diga que você não tem mais concessões a fazer.
Autoridade limitada	Negocie com honestidade com a outra parte e, quando estiver pronto para assinar o acordo, diga: “Tenho que consultar meu chefe”.
Competição/Leilão	Permita que diversos concorrentes saibam que você está negociando com eles ao mesmo tempo. Agende as reuniões dos concorrentes para a mesma hora e mantenha todos esperando-o.
Dividir e conquistar	Se você estiver negociando com uma equipe, convença um dos componentes de que sua proposta é boa. Essa pessoa o ajudará a vender para os outros componentes.
Sumir/Ganhar tempo	Abandone completamente a negociação por um tempo. Volte quando as coisas estiverem melhores e tente uma renegociação. O período pode ser longo (diga que estará fora da cidade) ou curto (vá ao toalete para pensar).
Mostrar-se frio e distante	Não dê nenhuma resposta verbal ou emocional à outra parte. Não reaja a sua pressão. Sente-se calmamente e mantenha-se impassível.
Ser paciente	Se você puder esperar mais que a outra parte, provavelmente fará o melhor negócio.
Dividir a diferença	A pessoa que primeiro sugere isso tem menos a perder.
Balão-de-ensaio	Você divulga a decisão que está pensando em tomar por meio de uma fonte supostamente segura antes de ela ser realmente tomada. Isso lhe possibilita testar as reações a sua decisão.
Surpresas	Desconcerte a outra parte com uma mudança drástica e repentina em suas táticas. Nunca seja previsível – não permita que ela antecipe suas ações.

(Kotler, 2000, pg.660)

## **GERÊNCIA DE MARKETING DIRETO E DE E-MARKETING**

**“A maior parte do marketing de hoje está se mudando do mercado para o ciberespaço.”**

(Kotler, 2000, pg.667)

“atualmente, com o surgimento de novos meios de comunicação, muito mais empresas podem vender seus produtos e serviços aos clientes sem intermediários. A mídia existente – impressa, rádio e televisão, catálogos, mala direta e telemarketing – foi completada por aparelhos de fax, e-mail, Internet e serviços on-line. As empresas estão usando cada vez mais esses meios eletrônicos para fazer ofertas diretamente aos

clientes e identificar clientes potenciais. O marketing direto permite às empresas direcionar suas ofertas e medir seus resultados com mais precisão.” (Kotler, 2000, pg.668)

### **O Crescimento e os benefícios do marketing direto**

“O marketing direto é um sistema de marketing interativo que usa um ou mais meios de propaganda para obter uma resposta mensurável e/ou uma transação em qualquer local.” (Kotler, 2000, pg.668)

“O maior acesso aos computadores e aos bancos de dados de clientes permitiu aos profissionais de marketing direto selecionarem os melhores clientes potenciais para qualquer produto que queriam vender. Empresas que atuam no mercado empresarial estão cada vez mais se voltando para a mala direta e o telemarketing devido aos altos e crescentes custos para se atingir os mercados empresariais por meio de uma equipe de vendas.” (Kotler, 2000, pg.668)

“A criação da ‘superestrada da informação’ está revolucionando o comércio. E-business é o termo geral para compradores e vendedores que usam os meios eletrônicos para pesquisar, comunicar-se e fazer negócios. Os mercados eletrônicos são sites Web patrocinados que (1) descrevem os produtos e serviços oferecidos pelos fornecedores e (2) permitem aos compradores pesquisar informações, identificar o que eles precisam ou querem e fazer pedidos usando um cartão de crédito. O produto é então entregue diretamente na casa ou no escritório do comprador ou por meios eletrônicos (os softwares podem ser transferidos para o computador do cliente).” (Kotler, 2000, pg.668)

### **Vantagens do marketing direto**

“O marketing direto traz muitas vantagens aos clientes. A compra em casa é divertida, conveniente e prática. Economiza tempo e apresenta aos clientes uma variedade maior de produtos. Os clientes podem fazer comparações entre os produtos, analisando catálogos eletrônicos e procurando os serviços de compras on-line. Podem ainda comprar bens para si e para outros. Os clientes empresariais também se beneficiam conhecendo produtos e serviços disponíveis sem gastar tempo com visitas de vendedores.” (Kotler, 2000, pg.669)

“O marketing direto pode ser sincronizado para atingir os clientes potenciais no momento certo, o que ocasiona uma maior eficiência porque o material é enviado para clientes potenciais mais interessados. O marketing direto permite testar meios e mensagens alternativos em busca da abordagem de custo mais eficaz. Ele também torna a oferta e a estratégia dos profissionais de marketing direto menos visível à concorrência. Por fim, os profissionais de marketing direto podem medir as respostas a suas campanhas para identificar as mais rentáveis.” (Kotler, 2000, pg.669)

“[...] as empresas estão cada vez mais reconhecendo a importância de integrar suas comunicações de marketing. Algumas delas estão designando um diretor de comunicações, além de um diretor de informações. O primeiro supervisiona os especialistas em propaganda, promoção de vendas, relações públicas, marketing direto e on-line. O objetivo é estabelecer o orçamento geral de comunicações ideal e a aplicação correta de recursos para cada ferramenta de comunicação. Essa tendência tem sido chamada de comunicação integrada de marketing, marketing direto integrado e maximarketing.” (Kotler, 2000, pg.669)

### **Bancos de dados de clientes e marketing direto**

“Um banco de dados de clientes é um conjunto organizado de dados abrangentes sobre os clientes existentes ou potenciais que seja atual, acessível e prático para atividades de marketing como a geração de indicações, a qualificação das indicações, a venda de um produto ou serviço ou a manutenção de relacionamentos com o cliente. O database marketing (DBM – marketing de banco de dados) é o processo de construir, manter e usar os bancos de dados dos clientes e outros registros (produtos, revendedores) para efetuar contatos e transações.” (Kotler, 2000, pg.670)

“O database marketing é mais frequentemente usado por profissionais de marketing empresarial e por varejistas de serviços (hotéis, bancos e empresas). É utilizado em menor escala por varejistas de bens de consumo e por empresas de bens de consumo embalados, embora algumas estejam ainda experimentando. Um ótimo banco de dados dos clientes é um bem de propriedade da empresa que pode dar a ela uma vantagem competitiva.” (Kotler, 2000, pg.671)

### **O modelo de ‘maximarketing’ para o marketing integrado**

“O modelo de maximarketing de Rapp e Collins consiste em nove passos:

1. O foco maximizado requer que o profissional de marketing defina e identifique os melhores clientes potenciais para a oferta. O profissional de marketing adquire listas de mala direta ou busca bancos de dados dos clientes com características que indiquem o alto interesse, o por aquisitivo e a disposição para comprar. Os ‘melhores clientes’ são aqueles que comprem com alguma freqüência, não devolvem muitos pedidos, não reclamam e pagam em dia. Os profissionais de marketing de massa podem ir buscar clientes potenciais com propaganda de resposta imediata em certos meios de massa como televisão, jornal suplementos e cartões inseridos em revistas.
2. A mídia maximizada leva o profissional de marketing direto a examinar as várias opções de mídia e escolher aquelas que permitem comunicação convenientes em duas vias e avaliação de resultados.
3. A responsabilidade maximizada requer avaliar campanhas em termos do custo de resposta por cliente potencial no lugar do custo por mil exposições.
4. A conscientização maximizada envolve a busca por mensagens que rompam a saturação da comunicação e atinjam diretamente os clientes potenciais por meio de propaganda que apele para o lado emocional e racional das pessoas.
5. A ativação maximizada significa que a propaganda deve encorajar a compra ou pelo menos levar os clientes potenciais a um estágio mensuravelmente mais alto de disposição de compra. Os dispositivos de ativação incluem declarações como “Envie o cupom para receber mais informações” e “A carta-resposta deve ser enviada até 30 de setembro”.
6. A sinergia maximizada envolve maneiras de executar funções duplas com a propaganda – por exemplo, combinar o desenvolvimento da conscientização de marca com a resposta direta, promovendo outros canais de distribuição e dividindo os custos com outros anunciantes.
7. A conexão maximizada requer ligar a propaganda à venda, concentrando-se nos melhores clientes potenciais e gastando a maior parte do orçamento total para convertê-los em clientes.
8. As vendas maximizadas por meio da construção de bancos de dados exigem que o profissional de marketing continue a fazer marketing diretamente aos clientes conhecidos por meio de vendas cruzadas, do aperfeiçoamento e do lançamento de novos produtos. O profissional de marketing continua alimentando o banco de dados com mais informações sobre o cliente e termina com um rico e exclusivo meio de publicidade.
9. A distribuição maximizada envolve criar canais adicionais para atingir os clientes atuais e potenciais – por exemplo, quando um promotor de marketing direto abre lojas ou obtém espaço de prateleira em lojas existentes, ou quando um fabricante como a General Foods decide vender uma marca de café de primeira linha diretamente para o consumidor.” (Kotler, 2000, pg.671)

“Dispondo de informações em seu banco de dados, uma empresa pode definir seu mercado-alvo com muito mais precisão que poderia com marketing de massa, marketing de segmento ou marketing de nicho. A empresa é capaz de identificação que poderia com marketing de massa, marketing de segmento ou marketing de nicho. A empresa é capaz de identificar pequenos grupos de consumidores que recebem ofertas de marketing e comunicações adequadas a suas necessidades.” (Kotler, 2000, pg.671)

<b>Marketing de massa versus marketing customizado</b>	
Cliente médio	Cliente individual
Anonimato do cliente	Perfil do cliente
Produto-padrão	Oferta customizada ao mercado
Produto em massa	Produção customizada
Distribuição em massa	Distribuição personalizada
Propaganda maciça	Mensagem personalizada
Promoção em massa	Incentivos personalizados
Mensagem só de ida	Mensagens de ida e volta
Economias de escala	Economias de escopo
Participação de mercado	Participação no cliente
Todos os clientes	Clientes rentáveis
Atração de clientes	Retenção de clientes

(Kotler, 2000, pg.672)

“As empresas usam seus bancos de dados em quatro situações:

1. Para identificar clientes potenciais: muitas empresas geram indicações de vendas anunciando seus produtos ou ofertas. Os comerciais contêm um recurso de resposta, como um formulário ou linha telefônica gratuita. O banco de dados é construído a partir dessas respostas. A empresa seleciona do banco de dados os melhores clientes potenciais e em seguida entra em contato com eles por correio, telefone ou visita pessoal, em uma tentativa de convertê-los em clientes.
2. Para decidir que clientes devem receber uma oferta em particular: as empresas estabelecem critérios descrevendo o cliente-alvo ideal para uma oferta. Em seguida, vasculham os bancos de dados atrás daqueles que mais se aproximam do tipo ideal.
3. Para aprofundar a fidelidade do cliente: as empresas podem desenvolver interesse e entusiasmo relembrando as preferências do cliente, enviando os brindes apropriados, cupons de desconto e literatura de interesse.
4. Para reativar compras de clientes: as empresas podem implementar programas de postagem automática (marketing automático) que enviam cartões de aniversário, ofertas de Natal ou promoções de fim de estação. O banco de dados ajuda a empresa a fazer ofertas atraentes e na época.” (Kotler, 2000, pg.672)

“O database marketing requer um grande investimento. As empresas devem investir em hardware, software de banco de dados, programas analíticos, links de comunicação e pessoal habilitado em informática. O sistema de banco de dados deve ser fácil de usar e disponível a grupos-chave de marketing. Um banco de dados bem gerenciado significa ganhos em vendas que cobrem em muito custos.” (Kotler, 2000, pg.673)

“A privacidade do cliente é outra preocupação importante para os profissionais de database marketing.” (Kotler, 2000, pg.671)673)

## **Principais canais de marketing direto**

### **Venda pessoal**

“A maneira mais antiga e original do marketing direto é a visita a clientes. Hoje, a maioria das empresas industriais confia numa força de vendas profissional para localizar os clientes potenciais, transformá-los em clientes e aumentar os negócios. Podem também contratar representantes de vendas do fabricante para cumprir a tarefa da venda direta.” (Kotler, 2000, pg.674)

### **Mala direta**

“O marketing de mala direta consiste em enviar uma oferta, anúncio, lembrete ou outro item a uma pessoa num endereço específico. Usando listas de malas diretas altamente seletivas, as empresas de marketing direto enviam milhões de malas diretas – cartas, folhetos, folders e outros impressos. Alguns promotores de marketing direto enviam fitas de áudio, fitas de vídeo, CDs e disquetes de computador para os clientes atuais e potenciais.” (Kotler, 2000, pg.674)

“A mala direta é um meio popular porque permite seletividade no direcionamento de mercado pode ser personalizada, é flexível e permite testagem prévia e mensuração das respostas. Embora o custo para cada mil pessoas seja maior do que com o meio de massa, as pessoas contatadas são clientes com muito mais potencial.” (Kotler, 2000, pg.674)

NOTA MINHA: Os meios tecnológicos da comunicação têm servido ao profissional de marketing na utilização do contato com clientes. A utilização destes meios visam agilidades no cumprimento do cronograma de metas, ainda é preciso analisar, segundo exposto em outros capítulos de Kotler (2000), o número de envio com o número de retorno, o tipo deste meio de comunicação para o perfil do cliente, se de massa ou personalizado. A utilização dos meios da comunicação tem algo de singular em sua característica, havendo uma preparação discriminatória deste interesse.

“Ao desenvolverem uma boa campanha de mala direta, os profissionais de marketing direto devem decidir se seus objetivos, mercados-alvo e clientes potenciais-alvo oferecem elementos, meios de testar a campanha e avaliar o sucesso dela.” (Kotler, 2000, pg.675)

### **Mercados-alvo e clientes potenciais**

“Os profissionais de marketing direto precisam identificar as características dos clientes atuais e potenciais que estão mais dispostos e podem comprar. Bob Stone recomenda aplicar a fórmula R-F-M (recentidade, frequência, montante) para classificar e selecionar os clientes: os melhores clientes-alvo são aqueles que compram com mais frequência e gastam mais. Estabelecem-se pontos para níveis R-F-M e a cada cliente é atribuída uma pontuação. Quanto mais alta a pontuação, mais atraente é o cliente.” (Kotler, 2000, pg.675)

“No marketing empresarial direto, o ‘cliente potencial’ geralmente não é um indivíduo mas um grupo de pessoas ou um comitê que inclui aqueles que tomam decisões e os que influem nelas.” (Kotler, 2000, pg.675)

“Quando o seu cliente é um comitê...[...] Aqui vão algumas dicas para aumentar o sucesso ao vender para comitê-cliente:

1. Ao criar uma lista de indicações e acompanhar o envio de mala direta, lembre-se de que a maior parte da correspondência comercial é filtrada uma, duas ou mais vezes antes de atingir seu público-alvo. Escreva e crie material para correspondência tendo isto em mente.
2. Planeje e calcule o orçamento para uma série de correspondências para cada um dos membros do comitê-cliente. O timing e a repetição são cruciais para alcançar esses públicos. Quanto mais a compra tiver que ser ‘considerada’, mais tempo você deve dedicar aos clientes, mantendo contatos repetidos.
3. Sempre que possível, inclua nas cartas nome e título ou cargo. Incluir o cargo ajuda o secretário-leitor a redirecionar sua mala direta se o destinatário tiver mudado de emprego.
4. Não use necessariamente o mesmo formato e tamanho para atingir todos os públicos-alvos. Um envelope mais caro pode sensibilizar o presidente ou diretor, mas pode ser igualmente eficaz usar um formato menos caro e menos pessoal para atingir outros influenciadores de decisão.
5. Informe seu comitê-cliente de que você está se comunicando com outros na organização.
6. Faça com que os influenciadores de decisão sintam-se importantes. Eles podem ser seus maiores aliados.
7. Quando for se comunicar com diferentes audiências, certifique-se de antever e observar – seus objetivos e objeções de compra individuais.
8. Quando seu banco de dados ou lista de mala direta não puderem ajudá-lo a atingir todas as pessoas-chave, peça ajuda. Peça a quem você está endereçando para passar adiante sua informação para as pessoas certas. Você pode inclusive anexar um envelope separado com um folheto de instruções e mensagem de venda sob medida para o público que o receberá.
9. Quando fizer uma mala direta para a lista de indicações, certifique-se de perguntar os nomes e cargos daqueles que possam estar interessados e envolvidos na decisão de compra. Coloque no seu banco de dados e esteja certo de entrar em contato com essas pessoas de algum modo.
10. Mesmo se parecer muito trabalhoso (e caro), escrever diferentes versões da mesma carta e criar diferentes ofertas dão um grande retorno. Uma vez que aqueles que tomam a decisão final podem estar interessados em ter um retorno calculado, outros podem estar mais interessados em benefícios rotineiros como segurança, conveniência e economia de tempo. Customize sua oferta para seus alvos.” (Kotler, 2000, pg.677)

NOTA MINHA: Análise do autor referente aos “elementos da oferta” com relação aos envios de comunicação, deve ter algo de singular, pessoal, referente, atrativo, criativo, demonstrativo. Algumas técnicas são expressivamente utilizadas por muitos profissionais de marketing. No entanto, construindo pontes em outros estudos, é preciso conhecer a cultura base da clientela, onde alguns são mais práticos, outros levados pelo emocional, o estado racional de alguns elementos do mercado, certos condicionantes quando analisando, o retorno será expressivamente maior, a utilização do marketing direto, consiste em certas medidas criteriosas de atenção, tais como: Focar no cliente-alvo, formação, especialização, produção, efeitos reagidos com a concorrência, histórico profissional, necessidades etc. Tudo isso depende do direcionamento e objetivos de um planejamento específico em áreas de mercado, cada elemento tem uma correspondência a ser levada em consideração com mais precisão. Todo este estudo dá trabalho, com certeza, mais o esforço será compensado com os resultados.

“Após avaliar o valor do cliente ao longo do tempo, a empresa pode concentrar seus esforços de comunicação em clientes mais atraentes. Esses esforços incluem enviar informativos, podem incluir cartas com notícias, livretos e folhetos grátis. Todos esses itens constroem um relacionamento mais forte com o cliente.” (Kotler, 2000, pg.677)

## **Telemarketing**

NOTA MINHA: O telemarketing deve ser usado com cautela, certas recomendações do autor sugerem um desempenho maior se utilizar um 0800, e deste fazer um acompanhamento do produto com a procura do cliente. A invasão a privacidade do cliente está sendo muito questionado, no entanto a falta de oportunidade perdida com o mau funcionamento com o 0800 gera custos míopes e não trás retorno efetivo, pelo contrário. Logo, o telemarketing quando utilizado na coleta de pedidos é positiva, quando utilizado pelo próprio cliente e uma boa preparação dos profissionais da área, trará resultados surpreendentes. A mulheres segundo o autor tem demonstrado melhor eficácia nos resultados, devido ao fato serem mais envoltentes que os homens.

## Outros meios

NOTA MINHA: A televisão como meio de entretenimento vem sendo utilizada pelo Marketing direto como um dos meio mais interessante de resposta, nela a demonstração do produto, a qualidade da apresentação, os vídeos apresentando, cores, fatores positivos, tem uma percepção ainda maior, principalmente quando o efeito passa para telemarketing no recebimento de ligações gratuitas. A evolução tecnológica já coloca em alguns aparelhos formas interativas com os telespectadores, fazendo desta utilização um tributo maior de retorno. Este canal direto deverá ser o mais utilizado no futuro segundo alguns autores em análise de mercado.

“Algumas empresas projetaram ‘máquinas selecionadoras de pedidos ‘chamadas terminais multimídia (em comparação a máquinas de vendas, que oferecem produtos reais) e as colocaram em lojas, aeroportos e outros lugares.” (Kotler, 2000, pg.680)

NOTA MINHA: O e-commerce reúne inúmeras oportunidades apresentada pelo autor, essa nova leitura do processo de transação econômica é demonstrada cada vez mais agressiva pelos meios de comunicação interativa, reunindo inúmeras possibilidade de se trabalhar. Este campo vasto da tecnologia propicia uma análise e aplicações no planejamento de marketing mais operante e rápido devido a estes sistemas, a toda negociação é possível pelo dinheiro eletrônico, a capacidade interativa no mundo real pelo meio virtual do comércio mundial, deixam claras oportunidades a serem adaptadas e utilizadas, por muitas empresas entrantes no mercado global.

“Os compradores têm as seguintes vantagens, com a abundância de informações:

1. Podem obter informações objetivas sobre várias marcas, incluindo custos, preços, atributos e qualidade, sem depender do fabricante ou de varejistas.
2. Podem requisitar propaganda e informações dos fabricantes.
3. Podem especificar o produto ou serviço que desejam.
4. Podem usar agentes de software para procurar e solicitar ofertas de vendedores.” (Kotler, 2000, pg.682)

“Mesmo depois profissionais de marketing entrarem no processo, são os clientes que ditam as regras e se isolam com ajuda de agentes e intermediários. Os clientes definem de quais informações necessitam, em que ofertas, estão interessados e que preços estão disposta a pagar. Portanto, esse marketing iniciado e controlado pelo cliente reverte completamente as práticas de marketing ao longo do tempo.” (Kotler, 2000, pg.682)

“O e-marketing tem pelo menos cinco grandes vantagens: a primeira delas é que tanto as grandes empresas quanto as pequenas podem pagar. Além disso, não há limite real do espaço publicitário, comparado aos meios impresso e de radiotransmissão. Outra vantagem é a rapidez do acesso a informações em comparação com o correio e com o fax. O site pode, ainda, ser visitado por qualquer um, em qualquer lugar do mundo e a qualquer hora. Por fim, a compra pode ser feita com e rapidez e privacidade.” (Kotler, 2000, pg.683)

“Contudo, o e-marketing não é para qualquer empresa e nem para qualquer produto.” (Kotler, 2000, pg.683)

NOTA MINHA: É preciso deixar claro, e o Kotler(2000) faz muito bem isso em todo estudo de mercado, de que não sendo para qualquer produto ou empresa, este feliz e utilizado meio ainda encontra algumas restrições, não toco o produto que vou comprar, não me apercebo de certas leituras deste produto em sua realidade, nem ‘examino’. Para alguns clientes mais exigentes, ainda ir a fonte é o melhor negócio. Desta feita, o mercado é para todos, principalmente para os mais exigentes, afinal, entramos numa época ápice da humanidade, o cliente dita as regras e faz o seu jogo, o marketing só tem a estudá-los e se preparar para recebê-los.



“[...] milhares de empresas criam seus próprios sites Web, normalmente ajudadas por um agência de design Web. Esses sites assumem duas formas básicas:

1. Site Web corporativo: uma empresa oferece informações básicas sobre sua história, missão e filosofia, produto e serviços e localização. [...] a lição para os profissionais de marketing: prestar atenção aos fundamentos básicos, como fornecer nomes, números de telefone e datas, e facilitar a compra de produto on-line.
2. Site Web de marketing: esse tipo de marketing é projetado para atrair os clientes atuais e potenciais para uma compra ou outro resultado de marketing.” (Kotler, 2000, pg.685)

“O marketing de negócios é realmente a força propulsora do e-commerce.” (Kotler, 2000, pg.685)

“Agora, outras empresas estão desenvolvendo microsites para as seguintes situações: lançamento de produtos, campanha promocionais, concursos, recrutamento, comunicação de crises, informações específicas sobre produtos para aqueles que clicam em banners e relações com a mídia. As empresas devem considerar o desenvolvimento de um microsite para qualquer situações na qual seja necessário oferecer informações detalhadas e específicas com rapidez e facilidade.” (Kotler, 2000, pg.686)

NOTA MINHA: A publicidade on-line, ainda é questionada a sua mensuração de resultados, clique em banners não demonstra muita eficácia, a publicidade nesta área está ainda sendo analisada, sua forma de aplicação para obter melhores resultados. O autor revela algumas táticas a serem utilizadas para atrair melhor a clientela, tais como fóruns, debates sobre os produtos, atrair com algum foco de questão e ali fazer sua pesquisa de opinião junto a esses futuros conquistados clientes. Certas táticas sutis deveriam ser empregadas. A utilização de spam está sendo radicalmente condenada, tanto por inúmeros órgãos governamentais como por inúmeros clientes insatisfeitos com essa invasão. Quando buscamos atingir um cliente, é necessário considerá-lo eticamente e moralmente, seus atributos e anseios podem refugiar a sua maneira de procurar o que precisa no concorrente, se é conquistar não é repulsá-lo, nem sempre o que é interessante a nós é para o outro, suas vantagens e desvantagens são valores próprios e pessoais, a de outrem deve ser investigada e tratada com louvor.

“A capacidade dos consumidores de comprar diretamente afetará seriamente certos grupos, particularmente agentes de viagens, corretores do mercado de ações, vendedores de seguros, revendedores de carros e livreiros. Esses intermediários serão desalojados pelos serviços on-line. Ao mesmo tempo, alguma reintermediação ocorrerá na forma de novos intermediários on-line, chamados infomediários, que ajudam os consumidores a comprar com mais facilidade e obter melhores preços.” (Kotler, 2000, pg.687)

“O marketing baseado em permissão fornece o remédio perfeito, aproveitando a interatividade da Internet para deixar os consumidores dizerem o que eles querem receber.” (Kotler, 2000, pg.688)

“Contudo, pedir permissão e fornecer opção de cancelamento é apenas uma faceta da construção de uma campanha de marketing por e-mail. Voe deve ter algo de valor para oferecer. Eis outras importantes diretrizes seguidas por profissionais de marketing pioneiros: Dê ao consumidor uma razão para responder [...]. Personalize o conteúdo de seus e-mails [...]. Ofereça ao cliente algo que não poderia chegar por mala direta [...]” (Kotler, 2000, pg.689)

NOTA MINHA: É preciso, como citado pelo autor, certas análises negativas do comércio on-line, reconhecer as limitações do acesso ao produto, análise geodemográfica não são confiáveis, as inúmeras opções dos concorrentes que se instalam buscando espaço, deixando a procura uma busca frustrante, a segurança com cartões de crédito já demonstrados em noticiários vários furos de reportagens a sua utilização por fraudadores que enganam com páginas falsas e invasoras, a ética sem a menor privacidade, os cookies invasores da privacidade para estudar uma pesquisa deste usuário, como potencial ou não cliente. Toda essas demonstrações negativas, devem ser estudadas e capacitadas por profissionais especialistas em marketing on-line.

## **GERÊNCIA DO ESFORÇO TOTAL DE MARKETING**

“A organização de marketing terá de redefinir seu papel: em vez de administrar as interações com os clientes, deverá integrar todos os processos de interface com os clientes.” (Kotler, 2000, pg.697)

## **Tendências na organização das empresas**

“As empresas freqüentemente precisam reestruturar suas práticas de negócios e de marketing em resposta a mudanças significativas no ambiente de negócios, como por exemplo a globalização, a desregulamentação, os avanços na informática e nas telecomunicações e a fragmentação do mercado. Entre as respostas das empresas a esse ambiente em rápida alteração estão:

- Reengenharia: indicação de equipes para gerenciar os processos que agregam valor para os cliente e tentativa de derrubar as barreiras interdepartamentais entre funções.
- Terceirização: maior disposição para adquirir bens e serviços de fornecedores externos, caso possam ser obtidos com maior qualidade e a um custo menor.
- Benchmarking: estudo das ‘empresas com as melhores práticas’ para melhoria do desempenho da própria empresa.
- Parcerias com fornecedores: aumento das parcerias com um número menor de fornecedores, porém escolhidos entre aqueles com maior agregação de valor.
- Parcerias com clientes: trabalho mais próximo com os clientes para agregar valor às operações deles.
- Fusões: aquisição de empresas do mesmo setor ou fusão com elas para obtenção de economias de escala ou de escopo.
- Globalização: aumento dos esforços tanto para ‘pensar globalmente’ como para ‘agir localmente’.
- Achatamento: redução do número de níveis organizacionais para se aproximar mais do cliente.
- Focalização: determinação dos negócios e clientes mais lucrativos e maior concentração neles.
- Empowerment: Capacitação e delegação de poder aos funcionários para que produzam mais idéias e tomem mais iniciativas.” (Kotler, 2000, pg.698)

“O marketing não detém mais a posse exclusiva das interações com os clientes; pelo contrário, ele precisa integrar todos os processos que têm interface com os clientes, de modo que estes vejam um único ‘rosto’ e ouçam uma única ‘voz’ ao interagir com a empresa.” (Kotler, 2000, pg.698)

“A tarefa do gerente de marketing é identificar as oportunidades e preparar as estratégias e programas de marketing. A equipe de vendas é responsável pela implementação desses programas. Os profissionais de marketing baseiam-se em pesquisas de marketing, tentam identificar e compreender os segmentos de mercado, gastam tempo com o planejamento, pensam no longo prazo e tentam produzir lucros e aumentos na participação de mercado. A equipe de vendas, por outro lado, baseia-se na experiência de campo, tenta atingir suas quotas de venda.” (Kotler, 2000, pg.700)

“Se houver muito atrito entre vendas e marketing, o presidente da empresa pode voltar a colocar as atividades de marketing sob o diretor comercial, instruir o diretor-presidente a lidar com os conflitos ou colocar tudo, inclusive a força de vendas, sob a responsabilidade do diretor de marketing. Essa última solução é a base do moderno departamento de marketing, um departamento chefiado pelo diretor de marketing e vendas, com gerentes para cada função de marketing, inclusive a gerência de vendas, que a ele se reportam.” (Kotler, 2000, pg.700)

“Muitas empresas estão agora reorganizando sua estrutura em processos-chave e não em departamentos. A organização departamental é, cada vez mais, vista como uma barreira ao desempenho ideal dos processos fundamentais de negócios, como o desenvolvimento de novos produtos, a conquista e a retenção dos clientes, o processamento de pedidos e ao atendimento ao cliente.” (Kotler, 2000, pg.700)

“A principal vantagem de uma organização de marketing é a simplicidade administrativa. Essa forma, no entanto, perde sua eficácia à medida que os produtos e os mercados aumentam. Primeiro, uma organização funcional freqüentemente leva a um planejamento inadequado para produtos e mercados específicos. Produtos que não sejam favorecidos por ninguém são negligenciados. Em segundo lugar, cada grupo funcional compete com as outras funções por orçamento e status. O diretor de marketing tem constantemente que ponderar as queixas dos especialistas funcionais que concorrem uns com os outros e enfrenta um difícil problema de coordenação.” (Kotler, 2000, pg.701)

“Uma empresa que atende ao mercado nacional freqüentemente organiza sua força de vendas (e às vezes outras funções, incluindo o marketing) de acordo com subdivisões geográficas. O gerente nacional de vendas pode supervisionar quatro gerentes regionais de vendas, cada um deles supervisionando seis gerentes de zona,

que supervisionam oito gerentes distritais de vendas cada, que por sua vez supervisionam dez vendedores cada.” (Kotler, 2000, pg.701)

“A regionalização pode ser acompanhada por um movimento na direção do ‘branchising’. Branchising (de branch, filial + franchising, franquia) significa dar autonomia às divisões da empresa ou aos escritórios locais para que funcionem de maneira mais similar a franquias.” (Kotler, 2000, pg.702)

“As tarefas dos gerentes de produto e marca são:

- Desenvolver uma estratégia competitiva de longo prazo para o produto.
- Preparar um plano anual de marketing e previsões anuais de vendas.
- Trabalhar com agências de propaganda para desenvolver textos, programas e campanhas.
- Estimular o apoio ao produto entre a força de vendas e os distribuidores.
- Reunir continuamente informações sobre o desempenho do produto, sobre o comportamento dos clientes e dos intermediários e sobre novos problemas e oportunidades.
- Começar a aperfeiçoar os produtos para atender a novas necessidades do mercado.” (Kotler, 2000, pg.702)

“Pearson e Wilson sugerem cinco etapas para fazer o sistema de gerenciamento por produtos funcionar melhor:

1. Delinear claramente os limites do papel e da responsabilidade do gerente de produto.
2. Construir um processo de desenvolvimento e análise de estratégias para fornecer uma estrutura para o trabalho do gerente de produto.
3. Levar em consideração as áreas de conflitos potenciais entre os gerentes de produto e os especialistas ao definir seus respectivos papéis.
4. Estabelecer um processo formal que passe para os níveis superiores todas as situações de conflito de interesses entre o gerenciamento de produtos e a gerência funcional da linha.
5. Estabelecer um sistema para avaliar resultados coerente com as responsabilidades do gerente de produto.” (Kotler, 2000, pg.704)

“Uma segunda alternativa é usar equipes de produtos em vez de gerentes de produto. Há três tipos de estruturas de equipes de produto na gerência por produto:

1. Equipe vertical de produtos: o gerente de produto o gerente assistente de produto e o assistente de produto [...] O gerente de produto é o líder e lida com os outros gerentes para obter sua cooperação. O gerente assistente de produto ajuda nessa tarefa e também cuida de parte do serviço burocrático. O assistente de produto cuida da maior parte da burocracia e das análises rotineiras.
2. Equipe triangular de produtos: é composta por um gerente de produto e dois assistentes de produto [...].
3. Equipe horizontal de produtos: consiste em um gerente de produto e vários especialistas de marketing e de outras funções [...].”(Kotler, 2000, pg.704)

“A responsabilidade do gerente de marca é conhecer o mercado da marca e garantir que todo o esforço de marketing – engenharia e design de produtos, propaganda, exposição e preços – seja direcionado para o alvo. O executivo da linha de veículos supervisiona o desenvolvimento de uma linha de automóveis que atenda às necessidades dos clientes.” (Kotler, 2000, pg.705)

### **Organização por gerência de mercados**

“Quando os consumidores pertencem a diferentes grupos de usuários, com preferências e práticas de compra distintas, é desejável dispor de uma organização de gerenciamento por mercados. Um gerente de mercados supervisiona vários gerentes de mercado (também denominados gerentes de desenvolvimento de mercado, especialistas de mercado ou especialistas setoriais). Os gerentes de mercado utilizam os serviços de departamentos específicos da empresa quando necessário, e aqueles de mercados importantes podem até mesmo ter especialistas reportando a eles.” (Kotler, 2000, pg.705)

“Vários estudos confirmaram o valor da organização centrada em mercados, Slater e Narver criaram uma avaliação da orientação ao mercado e então analisaram seu efeito na rentabilidade dos negócios. Descobriram que há um efeito positivo substancial da orientação para o mercado, quer os negócios sejam de commodities ou não.” (Kotler, 2000, pg.706)

### **Organização matricial (por gerência de produto/mercado)**

“A principal diferença é que as empresas fornecem hoje o contexto adequado para uma matriz ter sucesso – uma ênfase em organizações com equipes achatadas e enxutas focalizadas nos processos de negócios que atravessam horizontalmente muitas funções.” (Kotler, 2000, pg.707)

## **Organização Corporativa/Divisional**

“A medida que empresas com múltiplos produtos servindo a múltiplos mercados crescem, freqüentemente convertem seus maiores grupos de produtos ou de mercado em divisões separadas. As divisões criam seus próprios departamentos e serviços, o que levanta a questão de quais serviços e atividades de marketing deveriam ser mantidos na sede corporativa.

As empresas que usam essa abordagem têm obtido diferentes respostas para essa pergunta:

- Nenhum marketing corporativo: algumas empresas não têm uma equipe de marketing corporativo. Não consideram a função marketing útil no âmbito corporativo. Cada divisão tem seu próprio departamento de marketing.
- Marketing corporativo moderado: algumas empresas têm uma pequena equipe de marketing corporativo responsável por algumas funções, principalmente (1) assessor a alta administração com a avaliação de oportunidades globais, (2) fornecer consultoria às divisões quando solicitada, (3) ajuda as divisões que têm uma atividade de marketing pequena ou inexistente e (4) promover a orientação de marketing em toda a empresa.
- Marketing corporativo forte: algumas empresas têm uma equipe de marketing corporativo que, além de realizar as atividades mencionadas anteriormente, fornece também vários serviços de marketing para as divisões, como serviços de propaganda especializada, serviços de promoção de vendas, serviços de gerenciamento de vendas e outros.” (Kotler, 2000, pg.707)

“A contribuição potencial de uma equipe de marketing corporativo varia nos diferentes estágios da evolução de uma empresa. A maioria das empresas começa com uma atuação pequena de marketing em suas divisões por meio de treinamento e de outros serviços. Alguns membros da equipe de marketing corporativo podem ser transferidos para chefiar departamentos de marketing de divisões. À medida que as divisões reforçam seu marketing, o marketing corporativo tem menos a lhes oferecer. Algumas empresas decidem então que o marketing corporativo cumpriu sua missão e então eliminam o departamento.” (Kotler, 2000, pg.707)

“Em uma organização típica, cada função ou departamento tem um impacto potencial sobre a satisfação do cliente. Sob a orientação de marketing, todos os departamentos precisam ‘pensar no cliente’ e trabalhar em conjunto para satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes. O departamento de marketing tem de fazer com que isso aconteça. O diretor de marketing tem duas tarefas: (1) coordenar as atividades internas de marketing da empresa e (2) coordenar o marketing com os departamentos financeiros, operacional e outros, para o objetivo de servir ao cliente.” (Kotler, 2000, pg.708)

“Há, no entanto, pouca concordância sobre quanta influência e autoridade o marketing deve ter sobre os outros departamentos. Em geral, o diretor de marketing deve alcançar seus objetivos utilizando a persuasão, e não a autoridade. Os outros departamentos freqüentemente resistem a dirigir seus esforços para a satisfação dos interesses dos clientes. Os conflitos de interesse, como resultado, são inevitáveis.” (Kotler, 2000, pg.708)

“Em uma empresa bem equilibrada, o P&D e o marketing compartilham a responsabilidade pelas inovações bem-sucedidas orientadas para o mercado. A equipe de P&D deve assumir a responsabilidade não apenas pela inovação, mas também pelo lançamento de um produto bem-sucedido. A equipe de marketing deve assumir a responsabilidade não apenas pelas novas vendas, mas também pela identificação correta das necessidades e preferências dos clientes.” (Kotler, 2000, pg.708)

“Gupta, Raj e Wilemon concluíram que o sucesso de uma inovação está diretamente ligada a uma coordenação bem equilibrada entre P&D e marketing. A cooperação entre P&D e marketing. A cooperação entre P& e marketing pode ser facilitada de várias maneiras:

- Organização de seminários conjuntos para aumentar a compreensão e o respeito pelas metas, pelos estilos de trabalho e pelos problemas das duas partes.
- Atribuição de cada novo projeto a equipes interdepartamentais, incluindo um profissional de P&D e um de marketing, que trabalharão em conjunto por toda a duração do projeto. Os departamentos de P&D e de marketing estabelecerão em conjunto as metas de desenvolvimento e o plano de marketing.

- Incentivo da participação de P&D no processo de vendas, incluindo o envolvimento na preparação de manuais técnicos, a participação em feiras setoriais, a realização de pesquisa de marketing pós-lançamento com os clientes e até mesmo o fechamento de algumas vendas.
- Eliminação de conflitos mediante relatórios à alta gerência, de acordo com um procedimento claro. Em uma empresa, tanto o departamento de P&D como o de marketing se reportam ao mesmo diretor.” (Kotler, 2000, pg.708)

NOTA MINHA: Os conflitos existentes dentro dos departamentos de uma empresa, segundo o autor, são inevitáveis, mais certo está na falta de informação adequada dos trabalhos existentes em cada setor, e principalmente de um diálogo mais interpretativo das reais situações existente na empresa. Os conflitos geradores de problemas, é a falta do cruzamento de dados e de chegar a uma solução satisfatória aos interesses da empresa como um todo. É inadmissível crer que um dos departamentos seja um hiato satisfatório da solução para uma empresa como desenvolvimento e crescimento econômico, é preciso ser coerente com o conjunto dos valores correspondente do todo. Certos conflitos podem e devem ser mediados na especialização do outro, é como aprender uma nova língua, a língua do conhecimento do outro, sabendo ouvir, procurar entender como o outro pensa, é um princípio de solução. A língua da informação, do treinamento especializado dará condições satisfatórias para resolver, e desenvolver adicionalmente as metas de todas as empresas.

NOTA MINHA: Segue alguns exemplos do autor sobre o pensamento de cada departamento sobre o marketing, o que dará uma idéia de como se pode responder a estes conflitos.

### **Engenharia:**

“Para os engenheiros, o pessoal de marketing quer ‘enfeites’ nos produtos em vez da qualidade intrínseca. É comum acharem que o pessoal de marketing é tecnicamente inapto, muda continuamente as prioridades e não é completamente confiável. Esses problemas são menos pronunciados em empresas em que os executivos de marketing têm conhecimentos de engenharia e podem se comunicar eficazmente com os engenheiros.” (Kotler, 2000, pg.709)

### **Compras**

“Os executivos de compras são responsáveis pela obtenção dos materiais e componentes nas quantidades corretas, com a qualidade ideal e ao menor custo possível. Para eles, os executivos de marketing forçam a redução de vários modelos diferentes em uma linha de produtos, o que exigem a compra de menores quantidades de muitos itens em vez de grandes quantidades de poucos itens. Eles acham que o marketing insiste em uma qualidade alta demais para os materiais e componentes encomendados. Também não gostam da imprecisão das previsões do marketing, que os obriga a fazer encomendas às pressas com preços desfavoráveis ou a manter estoques excessivos.” (Kotler, 2000, pg.709)

### **Produção**

“Os profissionais de marketing não enxergam os problemas da fábrica, mas sim os de seus clientes, que precisam receber os produtos rapidamente, que recebem mercadorias defeituosas e que não conseguem serviços da fábrica. O problema não é apenas falta de comunicação, mas um verdadeiro conflito de interesses.” (Kotler, 2000, pg.709)

“Em empresas orientadas para o mercado, faz-se tudo o que for necessário para satisfazer os clientes. Em uma grande empresa de produtos de uso pessoal, o marketing dá as cartas e o pessoal de produção tem que fazer o que é solicitado, independentemente dos custos de horas extras ou da produção em pequenos lotes, o que resulta em custos de fabricação altos e flutuantes, assim como em uma qualidade de produtos variável.” (Kotler, 2000, pg.709)

“As empresas precisam desenvolver uma orientação equilibrada em que a produção e o marketing determinem em conjunto o que é melhor para os interesses da empresa. As soluções incluem seminários conjuntos para que um compreenda os pontos de vista do outro, comitês mistos, programas de intercâmbio de funcionários e métodos analíticos para determinar o curso de ação mais lucrativo.” (Kotler, 2000, pg.710)

“A rentabilidade de uma empresa depende da obtenção de relações de trabalho eficazes. Os profissionais de marketing precisam compreender os potenciais de marketing das novas estratégias de fabricação – a fábrica, a

automação e a robotização flexíveis, a produção *just-in-time* e a gestão da qualidade total. A estratégia de fabricação depende da possibilidade de a empresa desejar vencer por meio de baixos custos, de alta qualidade, de alta variedade ou de atendimento rápido. A fabricação é também uma ferramenta de marketing no caso de clientes potenciais querem visitar a fábrica para avaliar a qualidade de sua administração.” (Kotler, 2000, pg.710)

“O pessoal de marketing deve conhecer plenamente a capacidade e a mentalidade de quem fornece o serviço e tenta melhorar continuamente o comportamento e a capacidade dessas pessoas.” (Kotler, 2000, pg.710)

“A solução reside em dar ao pessoal de marketing mais treinamento em finanças e ao pessoal de finanças mais treinamento em marketing. Os executivos de finanças precisam adaptar suas ferramentas e teorias financeiras para dar apoio ao marketing estratégico.” (Kotler, 2000, pg.710)

<b>Auditoria: característica dos departamento de uma empresa que são realmente orientados para o cliente</b>	
P&D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastar tempo reunindo-e com cliente e ouvindo seus problemas.</li> <li>• Recebe bem o envolvimento do marketing, da produção e de outros departamentos em cada novo projeto.</li> <li>• Compra seus produtos com os da concorrência e procura as ‘melhores soluções da classe’.</li> <li>• Solicita reações e sugestões dos clientes à medida que o projeto avança</li> <li>• Aperfeiçoa continuamente o produto com base no feedback do mercado.</li> </ul>
Compras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca ativamente os melhores fornecedores em vez de escolher apenas entre aqueles que procuram seu negócio.</li> <li>• Constrói relacionamentos de longo prazo com menos fornecedores, porém de alta qualidade e confiáveis.</li> <li>• Não compromete a qualidade buscando menores preços.</li> </ul>
Produção	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convida os clientes a visitar suas fábricas.</li> <li>• Visita as fábricas dos clientes para ver como os produtos da empresa são usados.</li> <li>• Faz horas extras de boa vontade é preciso para cumprir programações de entrega prometidas.</li> <li>• Procura continuamente formas de produção mais rápidas ou mais baratas.</li> <li>• Melhora continuamente a qualidade do produto, visando à ausência de defeitos.</li> <li>• Atende às exigências dos clientes de ‘customização’ quando isso pode ser feito de maneira lucrativa.</li> </ul>
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estuda as necessidades e desejos dos clientes em segmentos de mercado bem definidos.</li> <li>• Aloca esforços de marketing em relação ao potencial de lucros no longo prazo dos segmentos-alvo.</li> <li>• Desenvolve ofertas vantajosas para cada segmento de mercado.</li> <li>• Avalia continuamente a imagem da empresa e a satisfação dos clientes.</li> <li>• Reúne e avalia continuamente idéias para novos produtos, aperfeiçoamentos de produtos e serviços para atender às necessidades dos clientes.</li> <li>• Influencia todos os departamentos e funcionários da empresa a concentrarem seus pensamentos e práticas nos clientes.</li> </ul>
Vendas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tem conhecimento especializado sobre o setor de atuação do cliente.</li> <li>• Esforça-se para dar ao cliente ‘a melhor solução’.</li> <li>• Faz apenas promessas que podem ser cumpridas.</li> <li>• Fornece feedback das necessidades dos clientes e idéias aos encarregados do desenvolvimento de produtos.</li> <li>• Atende aos mesmos clientes por um longo período.</li> </ul>
Logística	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelece um alto padrão de prazo de entrega e atende consistentemente a esse padrão.</li> <li>• Opera um competente e amigável departamento de serviços ao cliente e responde às queixas dos clientes com cortesia e rapidez.</li> </ul>
Contabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prepara relatórios periódicos de ‘rentabilidade’ por produto, segmento de mercado, áreas geográficas (regiões, territórios de vendas), tamanhos de pedidos</li> </ul>

	e clientes individuais. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prepara faturas customizadas para as necessidades dos clientes e responde às queixas dos clientes com cortesia e rapidez.</li> </ul>
Finanças	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreende e dá apoio às despesas de marketing (por exemplo, propaganda de imagem) que representam investimentos de longo prazo do marketing para obter a preferência e a fidelidade dos clientes no longo prazo.</li> </ul>
Relações públicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dissemina notícias favoráveis a respeito da empresa e ‘controla os danos’ de notícias desfavoráveis.</li> <li>• Atua como cliente interno e como defensor público de melhores políticas e práticas da empresa.</li> </ul>
Relações profissionais em contato com clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• São competentes, corteses, alegres, confiáveis e sensíveis.</li> </ul>

(Kotler, 2000, pg.710)

“Os profissionais de marketing, por sua vez, freqüentemente sentem que os padrões para concessão de crédito são muito rigorosos. Aham que se a empresa não tem maus-pagadores isso significa que ela perdeu muitas vendas e lucros. Aham que trabalham demais para encontrar clientes para depois ouvir que eles não são bons o suficiente para comprar da empresa.” (Kotler, 2000, pg.711)

### **Estratégia para desenvolver uma orientação de marketing para toda a empresa**

“Que passos deve dar um diretor-presidente para criar uma empresa focalizada no mercado e no cliente?

1. Convencer a alta administração da necessidade do foco no cliente: o diretor-presidente exemplifica pessoalmente um forte compromisso com o cliente e recompensa os integrantes da organização que atuam de maneira similar.
2. Nomear um alto executivo de marketing e uma força-tarefa de marketing: a força-tarefa deve incluir o diretor-presidente, os diretores comerciais, de P&D, de compras, de produção, de finanças e de recursos humanos e outras pessoas-chave.
3. Obter ajuda e orientação externas: empresas de consultoria têm experiência considerável em ajudar empresas a migrar para uma orientação de marketing.
4. Alterar o sistema e a avaliação de recompensas da empresa: enquanto os departamentos de compras e de produção forem recompensados por manterem os custos baixos, resistirão a aceitar alguns custos exigidos para atender melhor os clientes. Enquanto o departamento de finanças se concentrar em lucros de curto prazo, fará oposição a grandes investimentos projetados para o desenvolvimento da satisfação e da fidelidade dos clientes.
5. Contratar grandes talentos de marketing: a empresa precisa de um bom diretor de marketing que não apenas gerencie seu departamento, mas que também ganhe o respeito de outros diretores e os influencie. Uma empresa com muitas divisões se beneficiará com a criação de um influente departamento de marketing corporativo.
6. Desenvolver vigorosos programas internos de treinamento em marketing: a empresa deveria delinear bem elaborados programas de treinamento em marketing para a administração corporativa, para os gerentes de divisão e para o pessoal de marketing e vendas, de produção, de P&D e outros.[...]
7. Instalar um sistema moderno de planejamento de marketing: o planejamento exigirá que os gerentes pensem sobre o ambiente de mercado, as oportunidades, as tendências competitiva e outras forças. Esses gerentes preparam então estratégias e previsões de vendas e lucros para produtos e segmentos específicos e são responsáveis pelo desempenho.
8. Estabelecer um programa anual de reconhecimento da excelência em marketing: as unidades de negócios que acreditam ter desenvolvido planos de marketing exemplares deveriam apresentar um descrição de seus planos e resultados. As equipes vencedoras seriam recompensadas em uma cerimônia especial. Os planos seriam disseminados por outras unidades de negócio como ‘modelos do pensamento de marketing’.[...]
9. Verificar a necessidade de mudar a orientação da empresa, de centrada em produto para centrada no mercado: tornar-se centrada no mercado significa estabelecer uma organização que focalizará as necessidades de mercados específicos e coordenará o planejamento e o fornecimento dos produtos da empresa necessário para cada segmento e clientes principal.
10. Mudar de foco departamental para foco em processos e resultados: após definir os processos fundamentais do negócio que determinam seu sucesso, a empresa deveria indicar líderes de processo e equipes interdisciplinares para redefinir e implementar esses processos.” (Kotler, 2000, pg.712)

## Implementação do marketing

“A implementação do marketing é o processo que transforma os planos de marketing em ações e assegura que estas sejam executadas de uma maneira em que se realizem os objetivos declarados no plano.” (Kotler, 2000, pg.713)

“Bonoma identificou quatro conjuntos de habilidades para a implementação de programas de marketing:

1. Habilidade de diagnóstico: quando os programas de marketing não atendem às expectativas, o baixo índice de vendas deveu-se a uma estratégia ruim ou a uma implementação inadequada? Se o motivo foi a implementação, o que deu errado?
2. Identificação do nível da empresa: os problemas de implementação podem ocorrer em três níveis – na função de marketing, no programa de marketing e no nível de políticas de marketing.
3. habilidades de implementação: para implementar programas com sucesso, os profissionais de marketing precisam de outras habilidades – habilidades de alocação para recursos orçamentários, habilidades de organização para desenvolver uma organização eficaz e habilidades de interação para motivar as pessoas a fazer o que precisa ser feito.
4. Habilidades de avaliação: os profissionais de marketing também precisam de habilidades de monitoração para avaliar os resultados das ações de marketing.” (Kotler, 2000, pg.713)

## Avaliação e controle

“Para lidar com as muitas surpresas que ocorrem durante a implementação de planos de marketing, esse departamento tem de monitorar e controlar continuamente suas atividades. Apesar dessa necessidade, muitas empresas têm procedimentos inadequados de controle. Essa foi a conclusão de um estudo que abrangeu 75 empresas de variadas portes em diferentes setores. As principais conclusões foram:

- Empresas pequenas têm dificuldades para definir objetivos claros e estabelecer sistemas para avaliar o desempenho.
- Menos da metade das empresas analisadas conhecia a rentabilidade de seus produtos. Cerca de um terço das empresas não tinham procedimentos regulares de análise para detectar e abandonar produtos pouco rentáveis.
- Quase a metade das empresas deixa de comparar seus preços com os da concorrência, de avaliar seus custos de armazenagem e distribuição, de estudar as causas de devolução de produtos, de realizar avaliações formais da eficácia da propaganda e de analisar os relatórios de visitas de suas forças de vendas.
- Muitas empresas levam de quatro a oito semanas para desenvolver relatórios de controle, que ocasionalmente são imprecisos.” (Kotler, 2000, pg.714)

“As conclusões da análise da participação de mercado, no entanto, são sujeitas a algumas qualificações:

- **A hipótese de que forças externas afetam todas as empresas da mesma maneira nem sempre é verdadeira:[...]**
- **A hipótese de que o desempenho de uma empresa deveria ser comparada com o desempenho médio de todas as empresas nem sempre é válido:** o desempenho de uma empresa deveria ser comparada com o desempenho de seus concorrentes mais próximos.
- **Se uma nova empresa entrar no setor, então a participação de mercado de todas as empresas existentes deve cair:** uma redução na participação de mercado pode não significar que a empresa tenha um desempenho pior que o das outras empresas. A perda de participação dela depende do grau em que a nova empresa atinge seus mercados específicos.
- **Uma redução na participação de mercado algumas vezes é deliberadamente planejada para aumentar os lucros:** a gerência pode, por exemplo, abandonar clientes ou produtos não-lucrativos para melhorar seus lucros.
- **A participação de mercado pode flutuar por muitas razões menos importantes:** a participação de mercado pode, por exemplo, ser afetada se uma grande liquidação acontecer no último dia do mês ou no início do mês seguinte. Nem todas as mudanças na participação de mercado têm importância para o marketing.” (Kotler, 2000, pg.715)



“Os gerentes devem interpretar cuidadosamente os movimentos na participação de mercado por linha de produtos, tipo de cliente, região e outros fatores. Um modo útil de analisar os movimentos na participação de mercado é em relação aos quatro componentes:

$$\begin{array}{ccccccccc} \text{Participação} & & \text{Penetração} & & \text{Fidelidade} & & \text{Seletividade} & & \text{Seletividade} \\ & = & & \times & & \times & & \times & \\ \text{De mercado global} & & \text{nos clientes} & & \text{dos clientes} & & \text{quanto a clientes} & & \text{quanto a preços} \end{array}$$

“Suponhamos agora que a participação de mercado da empresa em termos de faturamento caia durante o período. A equação da participação de mercado global fornece quatro explicações possíveis: a empresa perdeu alguns de seus clientes (menor penetração nos clientes) , os clientes remanescentes da empresa são de menor porte (menor seletividade quanto a clientes) ou o preço da empresa caiu em relação ao dos concorrentes (menor seletividade quanto a preços).” (Kotler, 2000, pg.717)

Tipo de controle	Responsabilidade principal	Propósito do controle	Abordagens
I. Controle do plano anual	Alta gerência Média gerência	Verificar se os resultados planejados estão sendo obtidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análise de vendas</li> <li>Análise da participação de mercado</li> <li>Análise das despesas de marketing em relação às vendas</li> <li>Análise financeira</li> <li>Análise do desempenho em relação ao mercado</li> </ul>
II. Controle da lucratividade	Controle de marketing	Examinar onde a empresa está ganhando e perdendo dinheiro	Rentabilidade por: <ul style="list-style-type: none"> <li>Produto</li> <li>Território</li> <li>Cliente</li> <li>Segmento</li> <li>Canal comercial</li> <li>Tamanho dos pedidos</li> </ul>
III. Controle da eficiência	Gerentes de linha e assessores controle de marketing	Avaliar e aperfeiçoar a eficiência dos gastos e o impacto das despesas de marketing	Eficiência da: <ul style="list-style-type: none"> <li>Força de vendas</li> <li>Propaganda</li> <li>Promoção de vendas</li> <li>Distribuição</li> </ul>
IV. Controle estratégico	Alta administração Auditor de marketing	Examinar se a empresa está perseguindo suas melhores oportunidades em termos de mercados, produtos e canais	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análise da eficácia do marketing</li> <li>Auditoria de marketing</li> <li>Análise da excelência em marketing</li> <li>Análise da responsabilidade ética e social da empresa.</li> </ul>

(Kotler, 2000, pg.716)

### Análise financeira

“As razões despesas/vendas deveriam ser analisadas dentro de uma ótica financeira global para se determinar como e onde a empresa está ganhando dinheiro. Os profissionais de marketing estão cada vez mais utilizando a análise financeira para descobrir outras estratégias lucrativas além do aumento das vendas.” (Kotler, 2000, pg.717)

“O retorno sobre o patrimônio líquido é o produto de duas razões, o retorno sobre os ativos da empresa e sua alavancagem financeira. Para melhorar seu retorno sobre o patrimônio líquido, a empresa precisa aumentar a razão entre seus lucros líquidos e seus ativos ou aumentar a razão entre seus ativos e seu patrimônio líquido. Ela deveria analisar a composição de seus ativos (ou seja, caixa, contas a receber, estoques, fábricas e equipamentos) e ver se pode melhorar o gerenciamento deles.” (Kotler, 2000, pg.718)

“O retorno sobre os ativos é o produto de duas razões, a margem de lucros e o giro dos ativos.[...] O executivo de marketing pode procurar melhorar o desempenho de duas maneiras: (1) aumentar a margem de lucros melhorando as vendas ou cortando os custos e (2) aumentar o giro dos ativos melhorando as vendas ou reduzindo os ativos [...]”(Kotler, 2000, pg.718)

### **Análise de desempenho em relação ao mercado**

“A maioria dos sistemas de avaliação das empresas limita-se ao preparo de uma análise de desempenho financeiro à custa de avaliações mais qualitativas. Seria melhor que as empresas preparassem duas análises baseadas em mercado que refletissem o desempenho e fornecessem possíveis sinais antecipados de advertência.” (Kotler, 2000, pg.718)

“Uma análise de desempenho para os clientes registra o desempenho da empresa ano após ano em algumas avaliações que têm como base os clientes, como por exemplo:

- Novos clientes
- Clientes insatisfeitos
- Preferência do mercado-alvo
- Clientes perdidos” (Kotler, 2000, pg.718)
- Conscientização do mercado-alvo
- Qualidade relativa dos produtos
- Qualidade relativa dos serviços

“A segunda avaliação é denominada análise de desempenho para os interessados. As empresas precisam rastrear a satisfação das várias entidades que têm interesse crítico e impacto no desempenho da empresa: funcionários, fornecedores, bancos, distribuidores, varejistas, acionistas. Mais uma vez, deveriam ser estabelecidas normas para cada grupo, e a gerência deveria empreender ações quando um ou mais grupos registrassem maiores níveis de insatisfação.” (Kotler, 2000, pg.718)

### **Controle da lucratividade**

“As empresas claramente precisam avaliar a rentabilidade de seus produtos, territórios, grupos de clientes, segmentos, canais comerciais e tamanhos de pedidos. Essa informação ajudará a gerência a determinar se alguns produtos ou atividades de marketing deveriam ser expandidos, reduzidos ou eliminados.” (Kotler, 2000, pg.719)

“Em geral, a análise da lucratividade do marketing indica a rentabilidade relativa dos diferentes canais, produtos, territórios ou outras entidades de marketing. Ela não prova que a melhor atitude é abandonar as entidades de marketing não-lucrativas, nem indica a probabilidade de aumento dos lucros se essas entidades forem abandonadas.” (Kotler, 2000, pg.721)

### **Custeio direto versus custeio total**

“Há três tipos de custos que têm que ser distinguidos:

1. Custos diretos: são custos que podem ser atribuídos diretamente às próprias entidades de marketing. As comissões sobre as vendas são um custo direto em uma análise de lucratividade propaganda são um custo direto na análise de lucratividade dos produtos na medida em que cada anúncio promova apenas um produto. Outros custos diretos para propósitos específicos são os salários da força de vendas e suas despesas de viagem.
2. Custos indiretos comuns: são custos que só podem ser alocados indiretamente, mas em uma base plausível às entidades de marketing. No exemplo, o aluguel foi analisado dessa maneira.
3. Custos não-rastreáveis comuns: são custos cuja alocação às entidades de marketing é altamente arbitrária. Alocar gastos com a ‘imagem corporativa’ igualmente para todos os produtos seria arbitrário, porque nem todos os produtos se beneficiam dessas despesas. Alocá-los proporcionalmente às vendas dos vários produtos seria arbitrário, porque as vendas relativas de produtos refletem muitos fatores além da construção da imagem da empresa. Outros exemplos são os salários da alta gerência, os impostos, os juros e outras despesas indiretas.” (Kotler, 2000, pg.722)

“O custo total tem três grandes pontos fracos:

1. A lucratividade relativa de diferentes entidades de marketing pode mudar radicalmente quando uma forma arbitrária de alocar os custos não-rastreáveis comuns for substituída por outra.

2. A arbitrariedade desmoraliza os gerentes, que sentem que seu desempenho é mal avaliado.
3. A inclusão dos custos indiretos comuns enfraquece os esforços de controle de custos reais. O gerenciamento operacional é mais eficaz para controlar os custos diretos e os custos indiretos comuns. As atribuições arbitrárias de custos não-rastreáveis comuns pode fazer com que se gasta tempo lutando contra alocações arbitrárias de custos, em vez de gerenciar bem os custos controláveis.” (Kotler, 2000, pg.722)

## **Controle da eficiência**

### **Eficiência da força de vendas**

“Os gerentes de vendas precisam monitorar os seguintes indicadores principais da eficiência em seu território:

- Número médio de visitas por vendedor por dia
  - Duração média de uma visita por contato
  - Custo médio por visita
  - Receita média por visita
  - Custo de representação por visita
- 
- Porcentagem de pedidos para cada cem visitas
  - Número de novos clientes por período
  - Número de clientes perdidos por período
  - Custo da força de vendas como percentual das vendas totais.” (Kotler, 2000, pg.723)



1 \_\_\_\_ Um pouco. A gerência tem uma visão de longo prazo de seus canais, embora a maior parte de seus esforços vá para as vendas e para o atendimento aos clientes imediatos.

2 \_\_\_\_ Sim. A gerência tem uma visão sistêmica completa de marketing, reconhecendo as ameaças e as oportunidades criadas para a empresa por mudanças em qualquer parte do sistema.

### **Organização integrada de marketing**

4. Há uma integração e um controle de alta nível das principais funções de marketing?

0 \_\_\_\_ Vendas e outras funções de marketing não são integradas nos altos escalões e há certo conflito improdutivo.

1 \_\_\_\_ Um pouco. Há uma integração e controle formais das principais funções de marketing, mas a coordenação e cooperação não são satisfatórias.

2 \_\_\_\_ Sim. As principais funções de marketing são eficazmente integradas.

5. A gerência de marketing trabalha bem com as gerências de pesquisa, fabricação, compras, logística e finanças?

0 \_\_\_\_ Não. Há queixas de que o marketing não é razoável nas exigências e custos que impõem a outros departamentos.

1 \_\_\_\_ Um pouco. As relações são amistosas, embora cada departamento aja em grande parte para atender seus próprios interesses.

2 \_\_\_\_ Sim. Os departamentos cooperam eficazmente e resolvem as questões tendo em vista o interesse da empresa como um todo.

6. O processo de desenvolvimento de novos produtos é bem organizado?

0 \_\_\_\_ Não. O sistema é mal definido e mal administrado.

1 \_\_\_\_ Um pouco. O sistema existe formalmente, mas falta-lhe sofisticação.

2 \_\_\_\_ Sim. O sistema é bem estruturado e funciona de acordo com os princípios do trabalho em equipe.

### **Informação adequada de marketing**

7. Quando foram realizados os últimos estudos de pesquisa de marketing sobre clientes, influências de compra, canais e concorrentes?

0 \_\_\_\_ Há vários anos                      1 \_\_\_\_ Há poucos anos.                      2 \_\_\_\_ Recentemente

8. A gerência conhece bem o potencial de vendas e a lucratividade dos diferentes segmentos de mercado, clientes, territórios, produto, canais e tamanhos de pedidos?

0 \_\_\_\_ Não. Não conhece                      1 \_\_\_\_ Conhece um pouco                      2 \_\_\_\_ Sim, conhece muito bem

9. Que esforços são despendidos para avaliar e melhorar a relação custo/benefício das diferentes despesas de marketing?

0 \_\_\_\_ Pouco ou nenhum esforço                      1 \_\_\_\_ Algum esforço.                      2 \_\_\_\_ Esforços substanciais.

### **Orientação estratégica**

10. Qual é a extensão do planejamento formal de marketing?

0 \_\_\_\_ A gerência realiza pouco ou nenhum planejamento formal de marketing

1 \_\_\_\_ A gerência desenvolve um plano de marketing anual.

2 \_\_\_\_ A gerência desenvolve um plano detalhado de marketing anual e um planejamento estratégico de longo prazo que é anualmente.

0 \_\_\_\_ A estratégia atual não é clara.  
1 \_\_\_\_ A gerência desenvolve um plano de marketing anual.  
2 \_\_\_\_ A gerência desenvolve um plano detalhado de marketing anual e um planejamento estratégico de longo prazo que é atualizado anualmente.

0 \_\_\_\_ A gerência tem pouco ou nenhuma preocupação com eventualidades.

1 \_\_\_\_ A gerência preocupa-se com eventualidades, mas tem pouco planejamento formal para o caso de acontecerem.

2 \_\_\_\_ A gerência identifica formalmente as eventualidades mais importantes e elabora planos para enfrentá-las.

0 \_\_\_\_ Não.                      1 \_\_\_\_ Mais ou menos.                      2 \_\_\_\_ Sim, com sucesso.

0 \_\_\_\_ Não. Os recursos de marketing são inadequados para o trabalho a ser feito.

1 \_\_\_\_ Mais ou menos. Os recursos de marketing são adequados, mas não são empregados da maneira ideal.

2 \_\_\_\_ Sim. Os recursos de marketing são adequados e empregados de modo eficiente.

0 \_\_\_\_ Não. As informações de vendas e de mercado razoavelmente atualizadas; o tempo de reação da gerência varia.

1 \_\_\_\_ Um pouco. A gerência recebe informações de vendas e de mercado razoavelmente atualizadas; o tempo de reação da gerência varia.

2 \_\_\_\_ Sim. A gerência instalou sistemas que geram informações altamente atualizadas e de reações rápidas.

a. 0 - 5 = Nenhum  
b. 6 - 10 = Ruim  
c. 11- 15 = Média  
d. 16 - 20 = Boa  
e. 21- 25 = Muito boa  
f. 26 – 30 = Excelente” (Kotler, 2000, pg.725)

174

"A leitura em todos os meios da mídia, deve ser considerada como um canal estratégico, oportunizando, qualificando e quantificando melhores resultados, em todas as áreas do conhecimento, como informação seletiva e propícia para a produção e desenvolvimento na formação continuada." Marisa Viana Pereira

“Quem não lê não pensa, quem não pensa será para sempre um servo.”  
Paulo Francis

“Aguardo que este trabalho venha colaborar . Porém, não se restringem em espaços oportunos  
quando o universo não lhes impõe limites.”  
Marisa Viana Pereira