

O que é Marketing?

Elias Frederico

O conceito de marketing tem grande relevância na pesquisa científica e nas práticas de mercado. Apesar da grande relevância do tema, nem sempre o conhecimento é aplicado corretamente. Em todas as empresas do varejo de moda que trabalhei, marketing significava composto promocional. Em outros locais, marketing é entendido como vendas ou área comercial. A presente resenha tem por objetivo apresentar uma revisão do conceito e sistema de marketing, sua evolução, as deficiências e as direções futuras. Para tanto, consultou-se a literatura básica (Evans e Berman, 1997, Kotler, 1997) complementada pela literatura contemporânea e por exemplos de revistas de negócios. O texto aborda os conceitos fundamentais de marketing, a evolução do conceito, o sistema de marketing, as questões polêmicas envolvendo o marketing, e as direções futuras.

1. O conceito de marketing

Segundo Darroch et al (2004), as definições da AMA refletem a evolução do conceito de marketing, conforme expresso na Tabela 1 e contempla diversas digressões.

Tabela 1: Definições de Marketing pela AMA

Definição da AMA	Ênfase
Marketing é o desempenho de atividades que direcionam o fluxo de bens e serviços dos produtores aos consumidores. AMA 1935	1. Função gerencial de alocação da produção de bens e serviços 2. Marketing é uma atividade de negócios

Marketing é o processo de planejamento e execução do conceito, do preço, da comunicação e da distribuição, de idéias, bens ou serviços, de modo a criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais. AMA 1985	1. Marketing é uma função gerencial 2. O objetivo é garantir satisfação nas trocas
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------

Marketing é uma função organizacional e uma série de processos para a criação, comunicação e entrega de valor para clientes, e para o gerenciamento de relacionamentos com eles, de forma que beneficie a organização e seus stakeholders. AMA 2004	1. Marketing é uma função organizacional 2. Objetivo é criar valor 3. Importância em gerir relacionamentos com todos os stakeholders
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Adaptado de Darroch et al (2004, p.31)

A primeira definição da AMA, de 1935, reflete a preocupação da maximização da utilidade econômica para o vendedor. Marketing consistia numa atividade de negócios, exercida de forma a maximizar a eficiência da produção e distribuição de bens e serviços.

A segunda definição da AMA, de 1985, reflete a preocupação em garantir a criação de valor para os compradores no processo de trocas. O sucesso da companhia, expresso na obtenção dos objetivos como maximização de vendas ou lucros, é decorrente da satisfação das necessidades e desejos dos consumidores.

Para Kotler (1997), satisfação é o sentimento de contentamento ou desapontamento resultante da comparação do desempenho real de um produto ou

serviço em relação às expectativas antes da compra e do consumo. Necessidade é o estado de privação, enquanto que o desejo é a forma com que a necessidade seria satisfeita (Kotler, 1997). Necessidades não satisfeitas comprometem a integridade física, enquanto que os desejos não satisfeitos comprometem o ego. A forma de materialização das necessidades em função da “cabeça” (cultura, idealizações e sentimentos de identificação) é o desejo de cada consumidor.

Necessidades e desejos são satisfeitos por meio de produtos e serviços. Para Evans e Berman (1997), produto é uma idéia, bem ou serviço, ou qualquer combinação dos três, comercializado com o propósito de satisfazer desejos e necessidades. Produto é um objeto concreto, como roupas ou apartamentos, ou abstrato, como uma ideologia ou uma cidade, que satisfaz as necessidades e desejos dos consumidores. Para um determinado consumidor um automóvel pode significar a resposta a uma necessidade de transporte; para outro consumidor esse mesmo automóvel pode significar a sinalização de sucesso para um grupo de referência. Vargo e Lusch (2004) propõem que produtos são mecanismos para a provisão de serviços. Produtos podem ser entendidos como conhecimento encapsulado (motores, polias, processadores), para prestar um serviço desejado pelo consumidor (a geladeira é a ferramenta para prover o serviço de conservação de alimentos).

Produtos e serviços são meios e não fins em si próprios. Fome é uma necessidade genericamente satisfeita por comida. Para uns o desejo pode se materializar em um pãozinho com manteiga, enquanto outros desejarão canapés de caviar Beluga. Há uma grande evolução, pois passa-se a considerar a perspectiva do comprador, até então relegada ao segundo plano. De fato, essa é uma das maiores contribuições do marketing: a função de marketing passa de agente comercial do vendedor para ser o agente de compras do consumidor. Entretanto, é ainda muito focalizada na diáde comprador-vendedor, não se preocupando com as implicações da troca para outros grupos de interesse (Darroch et al, 2004).

Firmas que implementam com sucesso o conceito de marketing são percebidas como orientadas ao mercado. Evans e Berman (1997) indicam que a orientação ao mercado é uma filosofia integrada voltada ao consumidor, direcionada ao mercado, baseada em valor e orientada por objetivos. A empresa deve ser voltada à compreensão do consumidor para, por meio de pesquisa das tendências e direcionamentos da sociedade, captar necessidades e desejos atuais não atendidos, bem como os futuros.

A empresa também deve avaliar continuamente o comportamento das conjunturas social, econômica e das forças que moldam a competição: concorrência; entrantes potenciais; fornecedores e produtos substitutos; demandas da sociedade e legislação. Por fim, deve haver uma cultura organizacional forte em que a voz do consumidor permeie e integre todas as áreas da empresa: administrativo-financeira; operacional; P&D; e comercial. Para atingir esses fins, a empresa deve dispor de um sistema de inteligência de marketing que proporcione a antecipação e não somente a reação ao mercado, para oferecer os produtos e serviços desejados e diferenciados. Essa oferta é percebida como altamente valiosa pelo cliente.

Valor é definido como a relação entre os benefícios percebidos e os custos percebidos pelo comprador. Os benefícios percebidos podem ser de cunho funcional (associado ao desempenho) ou hedônico: social (associado ao poder de identificação com um grupo de referência); e pessoal (algo que o comprador sempre idealizou poder ter). Os custos percebidos estão associados ao custo monetário (preço do produto); social (aquisição de um produto que não traz status); psicológicos (custo de ser mal atendido, de ser desprezado) e custos temporais (tempo de espera).

Carpenter et al (2005) compararam o valor funcional e hedônico das três marcas de moda jovem mais compradas nos Estados Unidos. Entre os respondentes, três marcas foram citadas como preferidas: Old Navy, Abercrombie&Fitch e Banana Republic. Enquanto que o valor utilitário das três marcas era praticamente o mesmo, o valor hedônico

entre as marcas era muito diferente. Previsivelmente, o preço monetário cobrado por produtos similares entre as marcas, obedecia a proporção de valor hedônico constatado na pesquisa.

O cliente que experimenta um produto ou serviço com maior valor percebido que as ofertas concorrentes provavelmente ficará satisfeito. Por sua vez, a satisfação com o desempenho influencia a confiança do comprador no vendedor (Morgan e Hunt, 1994). Esses autores evidenciam que a confiança e o comprometimento são os principais determinantes da continuidade do relacionamento. Confiança é a crença na competência, integridade e benevolência da outra parte e comprometimento é uma promessa implícita ou explícita entre os parceiros, visando à continuidade do relacionamento. Por sua vez, *“relacionamentos baseados na confiança são extremamente valorizados, a ponto das partes desejarem compromissar-se voluntariamente nesses relacionamentos”* (Morgan e Hunt, 1994, p. 21).

A definição atual de marketing da AMA, de 2004, incorpora a filosofia da orientação ao mercado, ao indicar que “Marketing é uma função organizacional e uma série de processos para a criação, comunicação e entrega de valor para clientes, e para o gerenciamento de relacionamentos com eles, de forma que beneficie a organização e seus stakeholders”.

Sendo uma função organizacional, o conhecimento e aplicação do conceito de marketing devem permear todas as áreas da organização. O propósito fundamental é a criação de valor para os clientes, primeiro passo para maximizar satisfação, conquistar a confiança, o comprometimento e a predisposição à manutenção do relacionamento. A gestão de relacionamentos é um tema subjacente ao marketing de relacionamento. Morgan e Hunt (1994) definem o marketing de relacionamento como o esforço para o estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais bem sucedidas. A nova definição da AMA incorpora a importância da manutenção dos relacionamentos entre empresa e consumidor, proporcionando uma maior

abrangência ao conceito de marketing. O valor não é criado apenas com a introdução de programas que contemplem o composto de marketing. No marketing industrial e de serviços, a identificação entre vendedores e compradores é fundamental para trocas relacionais bem sucedidas.

Um último, mas não menos importante aspecto é a inclusão dos grupos de interesse na nova definição de marketing da AMA. Não é suficiente que o comprador e o vendedor se satisfaçam com o relacionamento: é necessário que nenhum ônus dessa relação seja transferido à sociedade. Um comprador poderia se satisfazer com um preço menor ofertado por uma empresa que polui o meio ambiente, sonega impostos, falsifica marcas, compra matérias-primas roubadas e utiliza trabalho escravo. Entretanto, a sociedade como um todo perde. Darroch et al (2004), propõem que a nova definição de marketing propicia o estabelecimento de uma nova filosofia: a orientação aos *stakeholders*.

2. A evolução do marketing

Segundo Terblanche (2005), apesar de se conhecer práticas de marketing de produtos e de serviços desde antes de 7.000 a.C. (escambo, mercantilismo, alistamento em exércitos), a disciplina de marketing tem menos de um século de existência. A análise desse período possibilita identificar os desenvolvimentos e retrocessos da teoria e prática em marketing, bem como traçar o seu papel no futuro (Terblanche, 2005).

O pensamento e o desenvolvimento teórico em marketing têm em suas raízes as inter-relações e a necessidade de coordenação entre as várias áreas das organizações, visando aumentar a eficiência das tarefas associadas à distribuição de produtos, principalmente commodities agrícolas. Essas pesquisas, elaboradas pelos departamentos de economia das universidades do meio-oeste americano datam da década de 1910. Começou-se a investigar as tarefas de intermediação (*middleman functions*) das *commodities* entre produtores e consumidores finais. Como muitas vezes as vendas ocorriam diretamente, os pesquisadores preferiram renomear o objeto de pesquisa para “marketing

functions" - as funções desempenhadas pelos operadores do mercado - sejam eles fabricantes ou intermediários (Terblanche, 2005). A maior importância de se conseguir distribuir eficientemente, pelo crescimento da sociedade de consumo de massa, proporcionou o crescimento da pesquisa em marketing, a ponto de se desvincular da esfera econômica para se tornar um campo de estudo independente.

De acordo com Kotler (1997), a evolução do conceito de marketing é composta por cinco fases: 1) orientação à produção; 2) orientação ao produto 3) orientação a vendas; 4) orientação ao mercado; e 5) orientação ao marketing societal.

Como bem expressa a 1ª definição de marketing da AMA, de 1935, com a revolução industrial e a ampliação da sociedade de consumo, a demanda superava a oferta. As empresas não precisavam se preocupar necessariamente em oferecer produtos e serviços diferenciados, mas apenas em conseguir distribuí-los com maior efetividade no mercado. A obtenção de escalabilidade, capacidade logística e de distribuição eram prioridade. O objetivo era alavancar a produção para atender a crescente demanda.

Para ganhar mercado dos primeiros entrantes, empresas desafiadas começaram gradativamente a incorporar diferenciais no produto como qualidade e design. Essa fase é chamada de orientação ao produto. A GM inovou ao desenvolver veículos coloridos, já que a Ford, pensando em produtividade, comercializava veículos apenas na cor preta. Empresas tentam se diferenciar, incorporando diferenciais no produto, muitas vezes sem saber se o consumidor valorizará a inovação. Esses produtos são carregados de atributos sem valor e que apenas agregam custos. Moon (2005) sugere que as empresas devem despir os seus produtos de todos os atributos sem valor percebido. Deve-se então vesti-lo novamente com as funcionalidades desejadas. A Apple não tem rádio FM no seu tocador de MP3 (o Ipod), tal qual a concorrência costuma fazer. Em compensação, incorporou o design arrojado da marca e serviços na Internet. Pelo sucesso do aparelho, rádio FM não é

um atributo de valor para esse consumidor. Ainda elegeu os celulares como produtos concorrentes estratégicos, lançando o sucesso de vendas Iphone no ano passado. Se rádio FM não era um atributo de valor percebido, o mesmo não pode ser dito da possibilidade de fazer ligações.

Esse esforço levou a um aumento significativo não somente da capacidade produtiva das empresas, mas também da variedade ofertada. Após o fim da 2ª guerra mundial, plantas dedicadas à produção de armamentos voltaram às mãos da iniciativa privada. A capacidade produtiva aumentava ainda mais. Nessa fase, denominada de orientação às vendas, a oferta se equilibra ou ultrapassa a demanda. As empresas começam a adotar sofisticadas técnicas de vendas e investimento maciço em propaganda para poder vender seus estoques. Ainda hoje a orientação a vendas (empurrar) é vista no Brasil. A maioria das campanhas publicitárias de produtos de consumo por redes varejistas é do tipo "*hard-selling*", focalizando preços. A tentativa de empurrar é tamanha que causa efeito contrário. O mote da Casas Bahia para suscitar a urgência da compra é a frase de efeito "mas é só amanhã!" Se todo dia o consumidor ouve "mas é só amanhã", quão crível é a mensagem da empresa?

A 4ª fase, orientação ao mercado, é decorrente da aplicação do conceito de marketing. Os objetivos organizacionais serão alcançados com a superioridade competitiva sobre os competidores e pela coordenação e integração das atividades de marketing por toda a organização, de forma a reconhecer e satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores.

Na 5ª fase, orientação ao marketing societal, a empresa deve se comprometer em determinar e satisfazer as necessidades, desejos e interesses dos mercados-alvo de forma mais eficaz que os competidores, e ainda preservar ou melhorar o bem-estar da sociedade. Os profissionais e acadêmicos de marketing são conclamados a discutir e implementar ações que levem em conta a ética e a preservação dos interesses de outros públicos.

A Natura se constitui em exemplo interessante das dificuldades de uma empresa nacional que busca ser

sócio-ambientalmente responsável. A empresa usa de três dimensões para se comunicar com os *stakeholders*: a contribuição socioeconômica da operação Natura, com o aumento do emprego e da riqueza nacional; a preservação do meio ambiente; e a busca de um relacionamento harmônico. A empresa tenta se posicionar como empresa verde, que usa como matéria-prima recursos renováveis das florestas tropicais, gerando emprego e renda nas populações ribeirinhas. As comunidades de entorno a fábrica são atendidas por programas muito bem elaborados, visando melhorar a educação e as condições de vida locais. Ainda, há a preocupação ambiental com as atividades processadas nas plantas industriais, com o correto tratamento dos efluentes e a preocupação com a minimização do consumo de energia e desperdício de recursos. Por outro lado, a Natura apresenta dificuldade em reduzir experimentos com animais, gerando publicidade negativa junto a grupos ambientalistas. Também as relações com as consultoras de vendas são cinzentas, visto que esse contingente é empregado como autônomo. O questionável nível de envolvimento das consultoras com a marca pode ser verificado numa visita a um salão de cabeleireiros, ponto usual de venda desses produtos. A consultora oferece os produtos da Natura e das empresas concorrentes, como a Avon, sem o menor constrangimento.

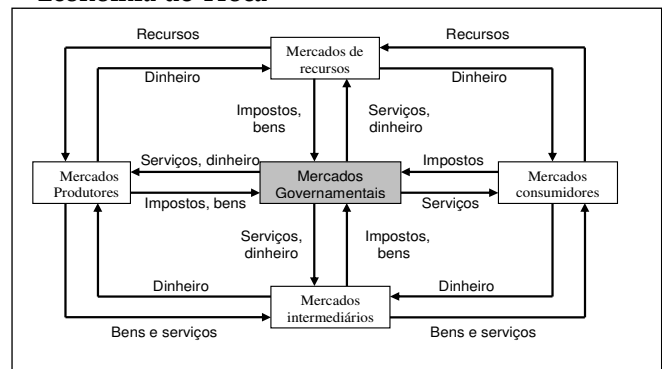
3. O sistema de marketing

Mercados compreendem um conjunto de consumidores/organizações potenciais por um bem ou serviço. Alguns mercados são compostos por pessoas que têm necessidades, preferências e desejos muito similares. Esses grupos de consumidores com características homogêneas podem ser satisfeitos com um único composto de marketing. Entretanto, nem todos querem o mesmo tipo de carro, casa, móveis, roupas ou serviços. Os mercados compostos por indivíduos ou organizações com distintas necessidades de produtos e serviços são denominados mercados heterogêneos. Conforme os mercados se tornam mais heterogêneos, as características de compra, as preferências, e a forma como os consumidores

responderão a um determinado composto de marketing diferem consideravelmente, sendo maior a necessidade de se classificar os mercados em segmentos de consumidores com comportamento de compra similar (Kotler, 1997). A segmentação do mercado provê um maior conhecimento do mercado e uma maior adequação da oferta por meio da diferenciação dos produtos e serviços.

Mercados são atendidos pelos provedores de produtos ou serviços, denominados de indústria (ou setor) por Kotler (1997). Compradores e vendedores são ligados por quatro fluxos básicos: Os vendedores enviam produtos/serviço e comunicação (propaganda, mala-direta, etc.), enquanto que os compradores enviam informações (sobre suas necessidades e desejos) e dinheiro para a transação. Há cinco mercados básicos que compõem o ambiente de marketing (figura 1): mercados fornecedores de recursos; mercados produtores de recursos; mercados intermediários; mercados consumidores; e mercados governamentais. Todos esses mercados são interligados por fluxos contemplando recursos, dinheiro, produtos/serviços, e impostos.

Figura 1: Estrutura dos Fluxos de uma Moderna Economia de Troca



Fonte: Kotler, 1997, p.14.

Em tese, o sistema de marketing funcionaria perfeitamente, proporcionando a repetição das trocas, visto que cada mercado, especializado nas suas funções trabalharia com maior efetividade. Os mercados de recursos (fornecedores de matérias-primas) enviam recursos aos mercados produtores

(fabricantes) e recebem o pagamento em dinheiro. Ao mesmo tempo, compram força de trabalho dos mercados consumidores para extrair ou cultivar esses recursos e os pagam em dinheiro. O dinheiro dos mercados consumidores irá movimentar todo o sistema. Esse dinheiro será empregado para a satisfação dos desejos e necessidades por meio da aquisição de bens e serviços dos mercados intermediários (por exemplo alimentos) e governamentais (por exemplo asfalto, água encanada). Os mercados produtores entregam produtos manufaturados aos mercados intermediários (atacadistas e varejistas) e recebem o pagamento em dinheiro. Os mercados intermediários distribuem esses produtos aos mercados consumidores e recebem o pagamento em dinheiro, fechando o ciclo. Todos os mercados contribuem com impostos para os mercados governamentais, que por sua vez, aloca a receita com impostos para prover os demais mercados com os serviços e infra-estrutura necessários.

4. As controvérsias do marketing

Para Terblanche (2005), a utilização gerencial do marketing tem contribuído de diversas formas para melhorar a prosperidade e o crescimento econômico, ao coordenar esforços para conduzir a oferta até a demanda. As práticas de marketing auxiliam no dimensionamento e na distribuição da oferta para satisfazer as necessidades da demanda: ser o agente a serviço do comprador e não o agente a serviço do vendedor

Num espectro mais amplo, o conceito de marketing pode ser interpretado como o esforço social da organização para atender as suas obrigações junto aos *stakeholders*. Muitas empresas são premidas e se engajam no esforço de melhorar as condições de vida das comunidades mais carentes e proteger o meio ambiente. Entretanto, o marketing, caso pudesse ser personificado, seria um indivíduo instável que sofre constantemente com crises de identidade e seu comportamento é atacado pelos opositores.

Segundo Terblanche (2005), na esfera acadêmica surge com certa frequência a controvérsia se

“marketing é uma ciência?” A primeira data de 1945 com a divulgação do artigo “The development of a science of marketing” de Converse (1945) e durou até os anos 50. Na década de 70 o tema voltou à baila com o artigo de Hunt (1976) “Three Dichotomies Model of Marketing”. O artigo de Hunt questionava se o paradigma de marketing era composto por ferramentas úteis, metodologicamente corretas e conceitualmente robustas.

Outra crítica recai sobre as fórmulas utilizadas em marketing. “Receitas de bolo”, como a análise SWOT e do *mix* de marketing, podem ser aplicadas de forma simplista e não atender à complexidade das demandas atuais. A falta de profundidade com que esses temas são analisados, não traz benefícios às organizações. Ainda, mascaram a realidade. As organizações são narcisistas e não reconhecem suas vulnerabilidades e superestimam suas competências. Que presidente, numa convenção aos seus gerentes, apontaria como fraqueza a incompetência dos executivos?

Organizações têm sido também acusadas do uso de várias práticas inaceitáveis sob a tutela do marketing. Algumas dessas práticas englobam o uso de: campanhas promocionais sedutoras que criam desejos de consumo que levam à frustração ou ao consumo exacerbado; modismos visando diminuir o ciclo de vida dos produtos e forçar o consumo de itens supérfluos; criação de estereótipos de beleza, visando o consumo de produtos que “compram” aceitação social; formulação de propaganda enganosa e manipuladora, que induz o público a consumir; indução ao consumo de produtos eticamente questionáveis, como o tabaco e o álcool, indução de crianças ao consumo precoce; uso de estereótipos ou de sexo na comunicação, visando assegurar a atenção da audiência.

Em suma, sugere-se que essas práticas levem aos seguintes desdobramentos:

- 1- Facilitação do consumo e o decorrente uso despropositado de recursos escassos;
- 2- Incitação ao mau comportamento: compra de produtos falsificados, roubo e troca de etiqueta de preços de produtos;
- 3- Indução ao consumo de álcool, tabaco;

- 4- Indução de crianças ao consumismo;
- 5- Criação de vítimas das marcas e das modas.

5. As direções futuras

Na década atual, após o polêmico ensaio de Vargo e Lusch (2004), no qual advogam que a provisão de serviços é o conceito central de marketing, a atenção tem se voltado à discussão do papel dos serviços. Na visão dos autores, o marketing do século XXI está se movendo para um modelo centrado na entrega de serviços, e produtos não terão mais a relevância atual. Observando o comportamento da sociedade, pode-se, concordando ou não, enxergar alguns sinais. O setor de serviços é o que mais cresce e emprega. O automóvel, símbolo máximo do glamour do produto na sociedade industrial de consumo, está perdendo status: aumenta o número de consumidores pessoa física que usam serviços de compartilhamento de automóveis, buscando na função do produto a prestação de serviços (revista Exame – 2008). A provisão de serviços melhores é possível graças à intensificação do uso de TI, que ajuda a comunicar, coordenar e sincronizar o encontro da demanda com a oferta de serviços. Para que o serviço de compartilhamento de carros tenha apelo, os usuários do sistema devem ser informados e informar em tempo real suas necessidades, para poder contar com um carro à disposição na hora e locais que precisarem. O ofertante de serviços busca a maximização da satisfação do consumidor, mas ao mesmo tempo tem que se preocupar em minimizar o estoque de automóveis para que os custos de prover o serviço sejam toleráveis. Sem GPS, celular, bips e outras ferramentas modernas de comunicação, a prestação do serviço seria em muito prejudicada. Terblanche (2005) aponta as questões que tomarão a agenda do marketing no século XXI:

1- Programas de marketing baseados em análise do mercado e forças competitivas, segmentação, posicionamento e a parametrização do marketing *mix* são cada vez mais inócuos devido a: 1) multiplicidade de ofertas similares; 2) o posicionamento mercadológico ser decorrente de uma análise simplista das quase sempre superestimadas competências da organização versus

as superestimadas vulnerabilidades dos concorrentes;

2- A expansão do marketing para ONGs, que precisarão incorporar e aprimorar drasticamente a qualidade na prestação dos serviços para se diferenciar, devido à proliferação de ONGs concorrentes.

3 – O marketing virtual com o avanço da internet. No Brasil, há 40 milhões de internautas e as vendas de computadores já superam as de televisores. As classes populares já estão se habituando a utilizar e comprar por esse novo canal, conforme matéria apresentada em outubro de 2007 pelo programa Pequenas Empresas Grandes Negócios. A facilidade de busca diminui a assimetria de informações e influencia na determinação dos preços de referência, ao deixar os consumidores mais bem informados sobre os preços. Ainda, as comunidades virtuais são um espaço livre para as marcas estudarem os sentimentos dos internautas, e porque nutrem sentimentos positivos ou negativos;

4 – A emergência e crescimento do prosumidores (do inglês *prosumers*). São os consumidores que produzem muitos dos bens e serviços que serão consumidos. A maior possibilidade de acesso a produtos a todos os segmentos e classes sociais é o motor da customização. Os prosumidores são pessoas experimentadoras e que querem se diferenciar. O programa American Chopper mostra o sucesso dos motociclistas que constroem as suas motos, havendo até modelos de avião que são comprados em kits de montagens.

5 -A voz do consumidor e co-criação. O recente comercial de lançamento da picape Mitsubishi cabine dupla é um exemplo de esforço de marketing que conseguiu comunicar a co-criação. Vários consumidores deixam pequenas miniaturas da picape numa praça, ajudando a formatar e construir o automóvel.

6. Bibliografia

Carpenter, J M; Moore, M; Fairhurst, A. E. **Consumer shopping value for retail brands.** Journal of Fashion Marketing and Management. Bradford: 2005.Vol.9, Iss. 1; pp 43-53.

Darroch, Jenny; Morgan, P. Miles; Jardine, Andrew e Cooke, Ernest F. The AMA definition of marketing and its relationship to a market orientation: an extension of Cooke, Rayburn & Abercrombie, **Journal of Marketing Theory and Practice**, 12(4), p. 29-38, 2004.

Evans, Joel R. & Berman, Berry, **Marketing**, Prentice Hall, 7th ed., 1997.

Kotler, P. **Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control**, 9th ed. , Prentice Hall, New Jersey, 1997.

Morgan, R.M.; Hunt, S.D., The commitment-trust theory of relationship marketing, **Journal of Marketing**, 58, p.20-38, Jul 1994.

Svensson, G., Re-evaluating the Marketing Concept, **European Business Review**, 13(2), p. 95-100, 2001.

Terblanche, N.S. A century of marketing: Achievements, mishaps and future challenges, **Management Dynamics**, 14(4), p.1-17, 2005.

Vargo, S.L & Lusch, R.F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing , **Journal of Marketing**, 68(1), jan 2004

Artigos diversos: Revista Exame

O que é Pesquisa de Marketing?

Miguel A. Hemzo e Elias Frederico

Empresas orientadas ao mercado analisam o comportamento dos seus consumidores, dos concorrentes e do ambiente competitivo para traçar suas estratégias. Para que as escolhas tenham êxito, elas devem ser baseadas na correta aquisição e interpretação das informações de marketing. O presente ensaio tem por objetivo apresentar uma revisão dos principais conceitos relacionados aos temas de Sistemas de Informações e de Pesquisa de Marketing. Para tanto, consultou-se a literatura básica do tema (Hiam e Schewe, 1992; Kotler 2000; Malhotra 2006; Aaker 2007), complementada com artigos científicos.

O texto está dividido em quatro partes: 1) Informações para Decisões de Marketing; 2) Fontes de informações; 3) Pesquisa de Marketing e; 4) O Sistema de Informações de Marketing.

1. Informações para decisões de marketing

Colher e analisar informações de mercado não é uma tarefa fácil (Hiam e Schewe, 1992). Gestores sempre reclamam da enorme quantidade de informação disponível para ser analisada. A informação pode não estar agrupada, ou demorar demais para ser coletada. Há ainda dúvidas da sua acuracidade. Segundo Hiam e Schewe (1992), essas dificuldades refletem nas decisões efetuadas pelos gestores das empresas, efetuadas com base em informações imperfeitas. Vamos tomar como exemplo uma rede de lojas fictícia que comercializa marcas próprias, denominada XYZ. A direção da XYZ solicitou aos gerentes de produtos focalizar o giro dos estoques. A falta de um bom sistema de informações sobre os efeitos das demarcações de

preços nas vendas fez com que o departamento de vestuário feminino fosse muito agressivo no corte dos preços. Os estoques praticamente zeraram em dois dias, não havendo novos pedidos em carteira para repor os estoques. Além da perda exagerada de margens, os gerentes de produtos da XYZ não têm como repor rapidamente os estoques, visto que produtos de vestuário têm um ciclo de desenvolvimento e produção longo, e os produtos comercializados são da marca do varejista.

Para driblar esses problemas e para aumentar o valor e a qualidade da informação, a empresa deve gerir estrategicamente as fontes de informação e o desenvolvimento de pesquisas de marketing.

2. Fontes de informação

As decisões de Marketing são tomadas com base em informações do Ambiente de Marketing (Kotler 2000): consumidores; fornecedores; empresa; concorrentes; canais; e o macro-ambiente (ambiente físico, economia, tecnologia, governo e sociedade). Identificar as características e comportamento dos consumidores (mercado) é fundamental para a elaboração de estratégias de marketing bem sucedidas. No caso da XYZ, não se conhece o comportamento do consumidor às reduções de preços em produtos de vestuário.

Os fornecedores são importante fonte de informações sobre inovação, matérias-primas, tecnologias e mercados. Antes de promover tal demarcação, a XYZ deveria consultar a capacidade de produção ociosa de seus fornecedores.

A empresa deve possuir uma série de informações internas que, se bem trabalhadas, podem ser

usadas para marketing, tais como estoques, pedidos, vendas, perfis de clientes, desempenho de vendedores, características de produtos, resultados financeiros de linhas de produtos como faturamento, rentabilidade e custos. No caso da XYZ, o sistema de informações gerenciais precisa ser aprimorado para que os gestores possam tomar decisões de precificação com mais propriedade.

Os canais possuem importante informação sobre o desempenho dos produtos no ponto-de-venda, e estão mais próximos do consumidor final que o produtor. Os gerentes de produtos do departamento feminino da XYZ poderiam ter desenvolvido testes em lojas antes de tomar a decisão sobre a magnitude da demarcação.

O macro-ambiente, embora não possa ser controlado, deve ser acompanhado, pois suas tendências influenciam o comportamento do mercado e do setor. Os produtos que não estavam vendendo na XYZ podiam ser produtos de inverno, porém ainda não havia chegado o frio.

Os concorrentes devem ser monitorados para que suas atividades sejam identificadas e seus impactos avaliados. *Happy hour* informais com colegas de outras empresas de vestuário poderiam dar subsídios se as vendas do setor estavam ruins. Visitas às lojas dos concorrentes e tomadas de preços, poderiam mostrar se a coleção estava cara, se os produtos não se adequavam à tendência de moda do momento e se a exposição dos produtos nas lojas era deficiente, quando comparados aos esforços dos concorrentes.

De cada uma destas fontes de dados de marketing flui grande fluxo de dados, que precisam ser processados de forma organizada para fornecer as informações de marketing necessárias para a tomada de decisões de marketing. Além da organização, é necessário fazer bom uso da informação: os gerentes da XYZ poderiam ter diversas atividades, e não conseguiriam destinar tempo para a análise das informações disponíveis.

3. Pesquisa de Marketing

A pesquisa de marketing focaliza principalmente a compreensão dos consumidores (Hiam e Schewe, 1992). A American Express utiliza a pesquisa para

identificar as preferências dos portadores e potenciais portadores do cartão. A AMEX utiliza pesquisas para obter indícios para segmentar o mercado e oferecer novos produtos e serviços adequados para cada segmento. Hiam e Schewe (1992) indicam que deve-se responder algumas questões para se desenvolver uma boa pesquisa de marketing: O que?; Porque?; e Quanto?.

“O que?” refere-se aos objetivos da pesquisa. Ela deve ser sistemática, planejada e obedecer a procedimentos rígidos para não comprometer a sua validade. Deve ser objetiva para não ser viesada, produzindo informação útil e oferecendo respostas a um problema específico identificado, para levar a decisões que melhorem o desempenho da organização.

Pesquisas são caras e normalmente há a tentação de incorporar diversos outros tópicos que tornam a pesquisa grande demais, desviando-se do objetivo principal. Uma pesquisa muito longa perde conteúdo, pois cansa o respondente, que passa a responder mecanicamente. Um grande estudo elaborado numa das empresas que trabalhei perdeu profundidade, pois os consumidores, cansados após 1 hora de entrevista, diziam que preferiam comprar qualquer produto em função do preço. Que decisão tomar com um mundo de respostas simplistas? Baixar os preços para vender mais? A pesquisa foi um desperdício de tempo e dinheiro.

Pesquisas devem ter um “porque”. Normalmente são utilizadas para identificar determinadas características de comportamento de consumo do segmento-alvo e a imagem que tal consumidor tem da organização. Serve também para identificar o potencial de mercado de novos produtos, serviços e regiões de atuação. Pesquisas servem para descrever, explicar e prever fenômenos, oferecendo, a título de exemplo, respostas para utilização em planos de marketing, como: 1) a descrição de perfis de consumo para seleção de bases de segmentação; 2) explicar porque tais segmentos tiveram atitudes positivas ou negativas diante de um novo produto e serviço e; 3) prever quanto aumentariam as vendas caso determinadas modificações fossem incorporadas no produto/serviço.

Quanto? Pesquisas não são baratas. Porém pode ser muito mais caro não ter boas informações para a tomada de decisão, como no caso da loja XYZ. Deve-se incorporar os custos com pesquisa dentro de um orçamento de ações de marketing.

A pesquisa de marketing efetiva desenvolve-se através de um processo composto por cinco etapas: 1) definição do problema e dos objetivos da pesquisa; 2) desenvolvimento do plano de pesquisa; 3) coleta de informações; 4) análise das informações e; 5) apresentação dos resultados.

A definição do problema (Aaker 2007) consiste na delimitação de qual problema ou oportunidade se deseja estudar, qual seu escopo e possíveis razões, possíveis alternativas de decisão a serem avaliadas, e a identificação dos usuários dos seus resultados. No caso da loja XYZ, a precificação ótima da categoria vestuário feminino. Uma vez que o problema foi definido, os objetivos reais de um projeto de pesquisa devem ser identificados. O objetivo da pesquisa (Aaker 2007) deve ser definido com a terminologia mais precisa possível. O objetivo de pesquisa pode ser desdobrado em objetivos específicos. No caso da loja XYZ, o objetivo principal é responder qual a precificação ótima que oferece a melhor composição entre volume de vendas e volume de margens. Os objetivos específicos podem ser: 1) investigar e compreender os fatores que influenciam na percepção de preços pelo consumidor; 2) investigar e compreender a sensibilidade de preços em vestuário feminino; e 3) propor um modelo de previsão e controle de vendas e margens.

Os objetivos possuem três elementos: a questão de pesquisa (que especifica as informações que o tomador de decisão precisa); o desenvolvimento de hipóteses (que são basicamente respostas alternativas às perguntas da pesquisa); e o escopo ou limites da pesquisa.

O desenvolvimento do plano de pesquisa (Kotler 2000) consiste em estabelecer o processo mais eficiente para a coleta das informações necessárias, definindo fontes de dados, abordagem de pesquisa, instrumentos de pesquisa, plano de amostragem e métodos de contato. As fontes de dados podem ser primárias ou secundárias. Dados primários são

aqueles reunidos para uma finalidade específica ou para um projeto específico de pesquisa. Dados secundários são aqueles que foram coletados originalmente para uma outra finalidade.

Os pesquisadores iniciam a coleta pelos dados secundários, já que eles se encontram disponíveis, não havendo custos de coleta, e passíveis de utilização com algumas adaptações. Dados secundários podem ser obtidos de empresas especializadas e institutos de pesquisa, como o IBGE, Nielsen e IBOPE. Dados secundários, apesar de disponíveis, apresentam limitações, pois foram coletados com objetivos diferentes dos preconizados. Podem usar unidades de medida, ou períodos de tempo diferentes dos desejados, necessitando conversão. Podem não atender necessidades específicas de pesquisa que não foram contempladas no estudo original, deixando lacunas. Nesse caso é necessário desenvolver uma nova pesquisa para coletar dados primários.

Dados primários podem ser coletados (Aaker 2007) por meio de dois tipos de abordagem de pesquisas: qualitativas e quantitativas. As pesquisas qualitativas, também denominadas exploratórias, buscam desenvolver insights sobre o problema de pesquisa, e ajudam o pesquisador a se familiarizar com o comportamento dos pesquisados. É usada quando se busca um entendimento sobre a natureza geral de um problema, as possíveis hipóteses alternativas e as variáveis relevantes que precisam ser consideradas. Normalmente são conduzidas quando existe pouco conhecimento prévio sobre o tema. São flexíveis e não estruturadas, para que o pesquisador comece seu estudo sem concepções sobre o que está sendo estudado. As hipóteses de pesquisa nestes casos são vagas e pouco definidas, ou mesmo inexistentes.

Os autores estão desenvolvendo atualmente um projeto de pesquisa que busca compreender os fatores que levam os fabricantes de vestuário a manterem relacionamentos duradouros com varejistas. As pesquisas sobre relacionamento entre compradores e vendedores focalizam majoritariamente os compradores. Visto o conhecimento incipiente sobre o tema, antes de

testar hipóteses sobre o tema, é interessante prospectar as percepções dos fabricantes.

Os principais tipos de pesquisa qualitativa são a entrevista em profundidade, a discussão de grupo, e as técnicas observacionais. As entrevistas individuais em profundidade (Aaker 2007) são aquelas realizadas frente a frente com o respondente, na qual o assunto-objeto da entrevista é explorado em detalhes. Elas podem ser não-diretivas ou semi-estruturadas. Nas entrevistas não diretivas o respondente tem máxima liberdade de resposta, nos parâmetros do assunto de interesse do entrevistador. Essas sessões podem durar algumas horas e posteriormente são gravadas e transcritas para análise em detalhe do seu conteúdo. As entrevistas semi-estruturadas ou individuais com foco procuram cobrir uma lista específica de assuntos ou subáreas. Aspectos básicos da inteligência de marketing, como tendências tecnológicas, demanda de mercado, legislação, atividade competitiva e informações similares são temas recomendados para esta técnica. No caso do projeto de pesquisa atual, as entrevistas em profundidade com os fabricantes devem levantar aspectos considerados fundamentais para a manutenção dos relacionamentos com os varejistas.

A técnica de discussão em grupo de foco (Aaker 2007, Malhotra 2001) consiste no processo de obtenção de possíveis idéias ou soluções para um problema de marketing por meio da discussão de um tema por um grupo de respondentes. A ênfase deste método está nos resultados da interação do grupo quando abordado sobre uma série de assuntos de discussão introduzidos por um líder, ou moderador. Cada participante de um grupo de cinco a nove pessoas é encorajado a expressar seus pontos de vista sobre cada tópico, e discutir ou reagir aos pontos de vista dos demais. Geralmente provocam maior espontaneidade e emoções que entrevistas individuais. O moderador deve ser capaz de estimular os participantes para o foco do estudo, e os resultados devem ser analisados dentro do contexto da discussão. Para seu sucesso, deve haver um planejamento prévio, com a definição de objetivos e a seleção dos participantes.

Uma fábrica de cosméticos pode querer obter insights sobre as cores de batom para consumidoras adolescentes. Muitas vezes a empresa não delimita o estilo de vida, mas somente a idade, o grau de educação e classe social do participante. Clubbers, patricinhas, funkeiras, românticas, metaleiras, góticas e emos terão opiniões distintas sobre a cor de batom predileta. Numa discussão em grupo, cada respondente irá expressar suas preferências e a empresa pode ter todas as cores como resposta. O projeto de pesquisa não foi bem elaborado, pois a empresa não definiu que estilo de vida o seu consumidor alvo tem. Nesse caso, a empresa deveria recrutar os participantes também pelo estilo de vida, ou então observar o comportamento desses consumidores *in loco*, como shoppings, danceterias, escolas e a galeria do rock.

Os métodos de observação (Aaker 2007) limitam-se a fornecer informações sobre o comportamento real das pessoas. O observador não interage com os sujeitos de pesquisa. A observação pode ser direta em lojas e locais de convivência ou simulada em laboratórios. Atualmente há diversas possibilidades de observação, com o uso de câmeras de filmagem em lojas, e equipamentos que medem o movimento do olhar do consumidor pelas gôndolas. Com isso os varejistas podem formatar ações de marketing, escolhendo ou mesmo alugando os pontos “nobres” das prateleiras para expor os produtos que contribuam com maior margem ou preencham determinados interesses de um fabricante. Fabricantes podem testar o valor de seus brinquedos, observando o interesse de crianças em brincar com os produtos. Paco Underhill em seu livro “Vamos às compras a ciência do consumo” (1999), apresenta uma série de considerações instigantes sobre o comportamento dos consumidores nas lojas. Dentre elas há a constatação de que senhoras de idade e mais cheinhas muitas vezes iam às lojas acompanhadas de seus maridos, para poderem comprar sem constrangimentos na seção de roupas íntimas masculinas. A grande novidade entretanto, é que eram elas que provavam os produtos. Paco sugeriu que os varejistas desenvolvessem com os

fabricantes modelos de cuecas femininas ou então expusessem cuecas também na área de lingerie feminina.

As pesquisas quantitativas dividem-se em descritivas, também denominadas de levantamentos, que buscam a descrição através de indicadores estatísticos, como média, variância, etc., e as causais, que buscam a identificação de relações de causa e efeito. Os principais instrumentos de pesquisa (Kotler 2000) para a coleta de dados primários são os questionários e os instrumentos mecânicos.

Um questionário consiste em um conjunto de perguntas que são feitas aos entrevistados. Tem ampla utilização em pesquisa, em função de sua flexibilidade. A elaboração de um questionário consiste na formulação das questões, definição de seu formato, linguagem e seqüência. Pode ser constituído por perguntas abertas e fechadas. As perguntas abertas oferecem ao entrevistado a oportunidade de responder através de suas próprias palavras, por meio de um espaço em branco para esse fim. As perguntas fechadas apresentam uma relação de questões específicas contendo todas as alternativas. As perguntas fechadas permitem maior facilidade de tabulação dos resultados, enquanto que as abertas permitem respostas não previstas ou esperadas. A linguagem deve ser simples, direta e imparcial. As perguntas iniciais devem estimular o interesse em responder, enquanto que as mais difíceis e pessoais devem ser deixadas para a parte final. Todas as perguntas devem obedecer a uma ordem lógica.

As perguntas permitem a mensuração das respostas (atitudes, preferências, crenças, valores), por meio de escalas. A mensuração (Aaker 2007) pode ser definida como o processo padronizado de atribuição de números ou outros símbolos a certas características de objetos de interesse, de acordo com regras pré-estabelecidas. A mensuração é geralmente feita por meio de números, dado que possibilitam o desenvolvimento de análises matemáticas e estatísticas.

Estabelecer uma escala é um processo de criação de um continuum, no qual os objetos são identificados de acordo com a quantidade que possuem da

característica medida. Existem quatro tipos de escalas, com diferentes propriedades estatísticas. A escala nominal é aquela que diferencia objetos apenas com base em identidade, ou categorias rotuladas, mutuamente exclusivas, sem que haja, necessariamente, relação entre essas categorias. A única operação matemática que esta escala permite é a tabulação da frequência de ocorrência de cada categoria. Pesquisas de preferência de intenção de voto são exemplos de escala nominal.

A escala ordinal é obtida pela classificação de objetos, ordenados em função de uma variável comum. Esta escala fornece a informação sobre a diferença existente entre os objetos, mas não a magnitude da diferença e, portanto as operações matemáticas possíveis limitam-se a cálculos estatísticos como mediana ou moda (mas não média). O ranking dos times no campeonato (1º, 2º, 3º,, "lanterna") é um tipo de escala ordinal. Entretanto, não se pode saber a magnitude das diferenças. Para isso, é necessário saber o número de pontos que cada clube soma no campeonato.

A escala intervalar utiliza números para classificar os objetos, que representam incrementos iguais do atributo que está sendo medido, permitindo a comparação das diferenças. Praticamente todas as operações estatísticas podem ser empregadas, exceto os cálculos de proporções. A escala de razão é uma escala intervalar com um zero definido, o que permite também o cálculo de proporções, como peso e altura. Instrumentos mecânicos que podem ser eventualmente utilizados são o galvanômetro, o taquistoscópio, audímetros, câmeras, gravadores, etc.

O plano de amostragem (Kotler 2000) define a unidade de amostragem a ser adotada, o tamanho da amostra a ser selecionada, e o procedimento de amostragem que será utilizado para se obter os amostrados. O processo de amostragem (Aaker 2007) é composto pelas etapas de identificação da população-alvo, determinação da estrutura da amostra, seleção do procedimento de amostragem, determinação do tamanho relevante da amostra, execução da amostragem, coleta de dados junto aos respondentes e a obtenção das informações para a tomada de decisão.

A amostra pode ser probabilística ou não probabilística. A amostra probabilística representa fielmente o universo pesquisado e os resultados podem ser generalizados para a população. A amostragem não probabilística pode ser por conveniência, intencional, por cotas ou pelo método de bola de neve. Economiza-se tempo e recursos para se compor uma amostra não probabilística. Entretanto os resultados não podem ser generalizados para uma população. Contudo, a adoção de uma amostragem não probabilística pode levar a bons resultados. Fabricantes de roupas infantis ou brinquedos preocupados com a durabilidade de seus produtos, irão testá-los em crianças extremamente ativas. O tamanho da amostra (Aaker 2007, Malhotra 2001) pode ser determinado por meio de fórmulas que levam em conta o erro da média e o desvio padrão, e métodos ad hoc, derivados de regras práticas. Para aplicação em equações estruturais, Hair et al (1998) recomendam entre cinco a dez observações por variável.

Os principais métodos de contato (Kotler 2000) são os de entrevista pessoal, pelo correio, pelo telefone e pela Internet. Cada método (Malhotra 2006) apresenta vantagens e desvantagens. A entrevista pessoal é a que permite maior riqueza na interação, mas também é a mais cara. O questionário pelo correio funciona quando não é possível se fazer a entrevista pessoal, mas geralmente as taxas de retorno são baixas. O telefone permite o acesso fácil, mas muitas pessoas têm resistência e não pode durar mais que alguns minutos. Em uma pesquisa realizada para medir a preferência das crianças por esportes de aventura, utilizamos painéis com imagens, visto que crianças têm maior dificuldade em expressar suas opiniões, caso fossem elaboradas perguntas.

A fase de coleta de informações (Kotler 2000) geralmente é a mais dispendiosa e a mais sujeita a erros. Os principais problemas são a ausência do entrevistado (que implica em reagendamento ou substituição), recusa de participação (devendo ser substituído por outro equivalente), respostas incorretas, desonestas ou tendenciosas (podendo

anular o questionário) e fraudes do entrevistador (levando a anulação de questionários).

A fase de análise das informações (Kotler 2000) consiste na codificação, digitação, tabulação e análise estatística dos dados. As respostas são codificadas de modo a permitir a entrada dos dados em sistemas computadorizados. Os dados são digitados em bancos de dados que podem ser lidos e processados por softwares estatísticos. Alguns dos softwares mais utilizados são o SPSS, BMDP e SAS. Diferentes testes estatísticos podem ser utilizados em função das técnicas de análise de dados utilizadas. Para a tabulação cruzada, utiliza-se como medida da relação entre as variáveis cruzadas o teste qui-quadrado de independência ou aderência. Para testes de médias e proporções utiliza-se a abordagem dos valores probabilísticos (valores p). As principais ferramentas estatísticas (Malhotra 2006) são a regressão múltipla, análise discriminante, análise fatorial, análise de conglomerado, análise conjunta e escalonamento multidimensional (MDS). Os principais modelos utilizados são os de cadeias de Markov, modelo de fila, modelos de pré-teste de novos produtos e os modelos de resposta de vendas. As principais rotinas de otimização são o cálculo diferencial, a programação matemática, a teoria da decisão estatística, a teoria dos jogos e a heurística.

A fase de apresentação dos resultados (Kotler 2000) consiste na comunicação e discussão dos resultados com os interessados. Selecionam-se os resultados mais relevantes para as decisões de marketing que originaram a pesquisa. Para uma apresentação eficiente, são sugeridas cinco orientações básicas (Aaker 2007) para se obter sucesso:

- Comunicar-se com uma audiência específica – deve-se identificar com a maior precisão possível quem são os membros da audiência, para que a apresentação seja direcionada a eles.
- Estruturar a apresentação – deve incluir uma introdução, corpo e resumo. A introdução deve despertar o interesse da platéia, definir os objetivos da apresentação e apresentar a estrutura geral, de modo que a platéia entenda a seqüência e o tempo que será utilizado para

seu desenvolvimento. O corpo deve ser dividido em partes, para facilitar a compreensão. O resumo deve identificar e ressaltar os pontos mais importantes da apresentação, permitindo a visão do todo.

- Despertar o interesse da audiência – é importante que as pessoas da platéia entendam por que o que está sendo apresentado a elas é relevante. Deve-se relacionar os problemas de pesquisa que estão sendo abordados, questões e hipóteses trabalhadas, e como elas contribuem para a tomada de decisões de marketing. À medida em que se procede à análise, o pesquisador deve buscar resultados que sejam extremamente relevantes, interessantes e pouco banais. O uso do humor costuma trazer bons resultados, mas deve ser usado com cuidado, por que pode não ser bem aceito por algumas platéias. O ritmo deve ser dinâmico, alternando apresentações de texto, cm gráficos, ilustrações e até cartoons.
- Ser específico e visual – deve-se evitar falar ou escrever abstratamente. Devem ser usados conceitos simples, ou definir termos que possam não ser conhecidos ou gerar diferentes interpretações. Dê preferência a exemplos concretos e situações reais para ilustrar a análise.
- Enfatizar as questões de validade e confiabilidade – deve-se esclarecer fontes de erros nos resultados com maior atenção a aspectos que possam gerar viés ou interpretações equivocadas. Deixe claro o tamanho da amostra e suas implicações.

No caso de apresentação por escrito, deve-se evitar frases longas, fontes pequenas ou rebuscadas, recomenda-se o uso de gráfico para ilustrar grandes volumes de dados. Deve conter o sumário e índices, e um resumo executivo de uma ou poucas páginas. A estrutura típica de um relatório deve conter, no mínimo, os seguintes tópicos:

- Página de rosto
- Resumo executivo
- Índice ou sumário

- Introdução
- Metodologia
- Resultados
- Limitações
- Conclusões e recomendações
- Apêndices

Também recomenda-se (Aaker 2007) uma carta de apresentação ao relatório, contendo detalhes sobre o material anexado – relatório, responsável, pessoas que estão recebendo cópia, e informações para contato.

4. O Sistema de Informações de Marketing

Um sistema de informações de marketing (Kotler 2000) é constituído de pessoas, equipamentos e procedimentos para coleta, classificação, análise, avaliação e distribuição de informações necessárias de maneira precisa e oportuna para os que tomam decisões de marketing. As informações do ambiente de marketing permitem aos gerentes de marketing desempenhar suas funções de análise, planejamento, implementação e controle. Para se identificar as necessidades de informações a serem atendidas por um sistema de informações de marketing, algumas perguntas úteis são:

1. Que decisões você toma regularmente?
2. Que informações você precisa para tomar estas decisões?
3. Que informações você obtém regularmente?
4. Que estudos especiais você solicita regularmente?
5. Que informações você quer e não está recebendo agora?
6. Que informações você gostaria de obter diariamente? Semanalmente? Mensalmente? Anualmente?
7. Que revistas ou relatórios comerciais você gostaria de consultar regularmente?
8. Sobre quais assuntos vocês gostaria de ser mantido informado?
9. Qual programa de análise de dados você quer?
10. Quais são as quatro principais melhorias que deveriam ser feitas no sistema de informações de marketing atualmente em curso?

O sistema de informações de marketing é composto (Kotler 2000) por quatro sub-sistemas: registros internos, inteligência de marketing, análise de suporte à decisão de marketing e pesquisa de marketing.

Os registros internos representam todas as bases disponíveis na empresa, em seus diferentes departamentos. São informações de pedidos, vendas, preços, custos, estoque, contas a pagar, contas a receber, resultados financeiros e operacionais, etc.

A base dos registros internos para pedidos é o ciclo pedido-pagamento. A empresa recebe pedidos, que são avaliados e aprovados para atendimento e faturamento. Os itens são expedidos, e dá-se baixa no estoque. Outra fonte importante para a base de registros internos é o sub-sistema de informações de vendas, que gerencia a equipe de vendas, acompanhando suas metas e desempenho por região, território, vendedor, linha de produto, mercado, etc. Outras variáveis do desempenho financeiro dos produtos, como margens e giro dos estoques são incorporadas ao sistema de informações de vendas. Os gerentes de produtos normalmente são avaliados por essas três variáveis e investem boa parte do tempo analisando relatórios de contabilidade gerencial e de custos para otimizar o desempenho das linhas de produtos sob sua responsabilidade.

O sub-sistema de inteligência de marketing (Kotler 2000) é o conjunto de procedimentos e fontes usado por administradores para obter informações sobre eventos no ambiente de marketing. Enquanto o sub-sistema de registros internos fornece dados de resultados, o de inteligência de marketing fornece dados de eventos. São coletadas informações por meio da leitura de livros, jornais e publicações setoriais, conversando com clientes, fornecedores e distribuidores, e participando de reuniões com executivos de outras empresas. Para a sua implantação, deve-se treinar e motivar seus

funcionários para que localizem e encaminhem relatos sobre eventos e acontecimentos relevantes para a empresa. Também devem ser motivados a participar, distribuidores, revendedores e outros intermediários. Também pode-se desenvolver inteligência comprando e analisando os produtos concorrentes, comparecendo a inaugurações e demonstrações, recolhendo relatórios, comparecendo a reuniões de acionistas, lendo jornais e revistas comerciais e setoriais, e conversando com funcionários, revendedores, distribuidores, fornecedores e transportadores do mercado. Também é importante se estabelecer os meios por onde essa informação deverá fluir. Podem ser formulários preenchidos com as informações, urnas de sugestões, bancos de dados para o armazenamento e posterior acesso, e outras formas de permitir a participação no momento adequado.

O sub-sistema de apoio a decisões de marketing (Kotler 2000) é um conjunto coordenado de dados, sistemas, ferramentas e técnicas com software e hardware de suporte, que permitem à empresa coletar e interpretar informações relevantes provenientes dos negócios e do ambiente, e transformá-las em base para a ação de marketing.

5. Bibliografia

- Aaker, David e Day, George S. **Pesquisa de Marketing**. 2a. edição. Atlas, São Paulo. 2007
- Hair, J. F., Tatham, R.L., Anderson, R. E. & Black, W. (1998): **Multivariate data analysis**. 5th. ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Hiam, A e Schewe, C.D. **The Portable MBA in Marketing**. John Wiley & Sons, USA, 1992.
- Kotler, Philip, **Administração de Marketing**, 10. edição, Prentice Hall, São Paulo, 2000.
- Malhotra, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**. Bookman. 2006.
- Underhill, P **Vamos às compras: a ciência do consumo**. Campus, 4ª ed. , Rio de Janeiro, 1999

O que é Marketing Estratégico?

Elias Frederico

A análise estratégica de mercado tem grande relevância na prática de marketing. Apesar da grande importância do tema, nem sempre o conhecimento é aplicado corretamente. A aplicação mecânica das ferramentas de análise estratégica a problemas complexos gera respostas simplistas e que só arranham a superfície dos problemas mercadológicos enfrentados pelas organizações. A presente resenha tem por objetivo apresentar uma revisão do conceito de planejamento estratégico de mercado, seus processos, as deficiências e as direções futuras. Para tanto, consultou-se a literatura básica (Evans e Berman, 1997, Kotler, 1997, Porter, 1999) complementada pela literatura contemporânea e por exemplos de revistas de negócios. O texto aborda os conceitos fundamentais de marketing e estratégia, as etapas para a formulação da estratégia, e as questões polêmicas envolvendo estratégias de marketing.

1. O conceito de marketing

Segundo Darroch et al (2004), as definições da AMA refletem a evolução do conceito de marketing, conforme expresso na Tabela 1 e contempla diversas digressões.

Tabela 1: Definições de Marketing pela AMA

Definição da AMA	Ênfase
Marketing é o desempenho de atividades que direcionam o fluxo de bens e serviços dos produtores aos consumidores. AMA 1935	1. Função gerencial de alocação da produção de bens e serviços 2. Marketing é uma atividade de negócios
Marketing é o processo de planejamento e execução do	1..Marketing é uma função gerencial

conceito, do preço, da comunicação e da distribuição, de idéias, bens ou serviços, de modo a criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais. AMA 1985	2. O objetivo é garantir satisfação nas trocas
Marketing é uma função organizacional e uma série de processos para a criação, comunicação e entrega de valor para clientes, e para o gerenciamento de relacionamentos com eles, de forma que beneficie a organização e seus stakeholders. AMA 2004	1. Marketing é uma função organizacional 2. Objetivo é criar valor 3. Importância em gerir relacionamentos com todos os stakeholders

Adaptado de Darroch et al (2004, p.31)

A primeira definição da AMA, de 1935, reflete a preocupação da maximização da utilidade econômica para o vendedor. Marketing consistia numa atividade de negócios, exercida de forma a maximizar a eficiência da produção e distribuição de bens e serviços.

A segunda definição da AMA, de 1985, reflete a preocupação em garantir a criação de valor para os compradores no processo de trocas. O sucesso da companhia, expresso na obtenção dos objetivos como maximização de vendas ou lucros, é decorrente da satisfação das necessidades e desejos dos consumidores.

Para Kotler (1997), satisfação é o sentimento de contentamento ou desapontamento resultante da comparação do desempenho real de um produto ou serviço em relação às expectativas antes da compra e do consumo. Necessidade é o estado de privação, enquanto que o desejo é a forma com que a necessidade seria satisfeita (Kotler, 1997).

Necessidades não satisfeitas comprometem a integridade física, enquanto que os desejos não satisfeitos comprometem o ego. A forma de materialização das necessidades em função da “cabeça” (cultura, idealizações e sentimentos de identificação) é o desejo de cada consumidor.

Necessidades e desejos são satisfeitos por meio de produtos e serviços. Para Evans e Berman (1997), produto é uma idéia, bem ou serviço, ou qualquer combinação dos três, comercializado com o propósito de satisfazer desejos e necessidades. Produto é um objeto concreto, como roupas ou apartamentos, ou abstrato, como uma ideologia ou uma cidade, que satisfaz a necessidades e desejos dos consumidores. Para um determinado consumidor um automóvel pode significar a resposta a uma necessidade de transporte; para outro consumidor esse mesmo automóvel pode significar a sinalização de sucesso para um grupo de referência. Vargo e Lusch (2004) propõem que produtos são mecanismos para a provisão de serviços. Produtos podem ser entendidos como conhecimento encapsulado (motores, polias, processadores), para prestar um serviço desejado pelo consumidor (a geladeira é a ferramenta para prover o serviço de conservação de alimentos).

Produtos e serviços são meios e não fins em si próprios. Fome é uma necessidade genericamente satisfeita por comida. Para uns o desejo pode se materializar em um pãozinho com manteiga, enquanto outros desejarão canapés de caviar Beluga. Há uma grande evolução, pois passa-se a considerar a perspectiva do comprador, até então relegada ao segundo plano. De fato, essa é uma das maiores contribuições do marketing: a função de marketing passa de agente comercial do vendedor para ser o agente de compras do consumidor. Entretanto, é ainda muito focalizada na díade comprador-vendedor, não se preocupando com as implicações da troca para outros grupos de interesse (Darroch et al, 2004).

Firmas que implementam com sucesso o conceito de marketing são percebidas como orientadas ao mercado. Evans e Berman (1997) indicam que a orientação ao mercado é uma filosofia integrada

voltada ao consumidor, direcionada ao mercado, baseada em valor e orientada por objetivos. A empresa deve ser voltada à compreensão do consumidor para, por meio de pesquisa das tendências e direcionamentos da sociedade, captar necessidades e desejos atuais não atendidos, bem como os futuros.

A empresa também deve avaliar continuamente o comportamento das conjunturas social, econômica e das forças que moldam a competição: concorrência; entrantes potenciais; fornecedores e produtos substitutos; demandas da sociedade e legislação. Por fim, deve haver uma cultura organizacional forte em que a voz do consumidor permeie e integre todas as áreas da empresa: administrativo-financeira; operacional; P&D; e comercial. Para atingir esses fins, a empresa deve dispor de um sistema de inteligência de marketing que proporcione a antecipação e não somente a reação ao mercado, para oferecer os produtos e serviços desejados e diferenciados. Essa oferta é percebida como altamente valiosa pelo cliente.

Valor é definido como a relação entre os benefícios percebidos e os custos percebidos pelo comprador. Os benefícios percebidos podem ser de cunho funcional (associado ao desempenho), social (associado ao poder de identificação com um grupo de referência), e pessoal (algo que o comprador sempre idealizou poder ter). Os custos percebidos estão associados ao custo monetário (preço do produto); social (aquisição de um produto que não traz status); psicológicos (custo de ser mal atendido, de ser desprezado) e custos temporais (tempo de espera).

Carpenter et al (2005) compararam o valor funcional e hedônico das três marcas de moda jovem mais compradas nos Estados Unidos. Entre os respondentes, três marcas foram citadas como preferidas: Old Navy, Abercrombie&Fitch e Banana Republic. Enquanto que o valor utilitário das três marcas era praticamente o mesmo, o valor hedônico entre as marcas era muito diferente. Previsivelmente, o preço cobrado de produtos similares entre as marcas, obedecia a proporção de valor hedônico constatado na pesquisa.

O cliente que experimenta um produto ou serviço com maior valor percebido que as ofertas concorrentes provavelmente ficará satisfeito. Por sua vez, a satisfação com o desempenho influencia a confiança do comprador no vendedor (Morgan e Hunt, 1994). Esses autores evidenciam que a confiança e o comprometimento são os principais determinantes da continuidade do relacionamento. Confiança é a crença na competência, integridade e benevolência da outra parte e comprometimento é uma promessa implícita ou explícita entre os parceiros, visando à continuidade do relacionamento. Por sua vez, *“relacionamentos baseados na confiança são extremamente valorizados, a ponto das partes desejarem compromissar-se voluntariamente nesses relacionamentos”* (Morgan e Hunt, 1994, p. 21).

A definição atual de marketing da AMA, de 2004, incorpora a filosofia da orientação ao mercado, ao indicar que "Marketing é uma função organizacional e uma série de processos para a criação, comunicação e entrega de valor para clientes, e para o gerenciamento de relacionamentos com eles, de forma que beneficie a organização e seus stakeholders".

Sendo uma função organizacional, o conhecimento e aplicação do conceito de marketing devem permear todas as áreas da organização. O propósito fundamental é a criação de valor para os clientes, primeiro passo para maximizar satisfação, conquistar a confiança, o comprometimento e a predisposição a manutenção do relacionamento. A gestão de relacionamentos é um tema subjacente ao marketing de relacionamento. Morgan e Hunt (1994) definem o marketing de relacionamento como o esforço para o estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais bem sucedidas. A nova definição da AMA incorpora a importância da manutenção dos relacionamentos entre a empresa e o consumidor, proporcionando uma maior abrangência ao conceito de marketing. O valor não é criado apenas com a introdução de programas que contemplem o composto de marketing. No marketing industrial e de serviços, a identificação entre vendedores e

compradores é fundamental para trocas relacionais bem sucedidas.

Um último, mas não menos importante aspecto é a inclusão dos grupos de interesse na nova definição de marketing da AMA. Não é suficiente que o comprador e o vendedor se satisfaçam com o relacionamento: é necessário que nenhum ônus dessa relação seja transferido à sociedade. Um comprador poderia se satisfazer com um preço menor ofertado por uma empresa que polui o meio ambiente, sonega impostos, falsifica marcas, compra matérias-primas roubadas e utiliza trabalho escravo. Entretanto, a sociedade como um todo perde. Darroch et al (2004), propõem que a nova definição de marketing propicia o estabelecimento de uma nova filosofia: a orientação aos *stakeholders*.

2. Planejamento estratégico de mercado

Para Porter (1999) o planejamento estratégico de mercado é um instrumento de trabalho que permite, através de uma avaliação completa da concorrência, do mercado e da empresa, estabelecer objetivos e determinar as estratégias para que esses objetivos sejam alcançados. Desenvolver uma estratégia é desenvolver uma forma ampla, por meio da qual uma empresa vai concorrer, quais devam ser seus objetivos e que políticas serão necessárias para se alcançar esses objetivos.

Porter (1999) sustenta que o objetivo é conquistar a preferência dos compradores, satisfazendo suas necessidades e desejos, por meio de um posicionamento único e diferenciado, decorrente da avaliação contínua da concorrência, dos consumidores e da empresa de forma a conquistar vantagem competitiva sustentável. Portanto, as empresas devem ser orientadas ao mercado. Porter (1999) também enfatiza que eficácia operacional não é mais condição suficiente para uma empresa ganhar mercados. Sempre poderá aparecer um competidor ofertando mais barato. Assim, eficácia operacional é uma necessidade competitiva. As empresas devem, para o padrão de nível de serviços adotado, buscar as melhores práticas para oferecer o menor custo possível. De outra forma,

haverá empresas com a mesma proposta de diferenciação, porém praticando preços menores. Diferenciação é um elemento chave do posicionamento, pois é fonte de vantagem competitiva sustentável. Diferenciação é definida como o desenvolvimento de um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa da concorrência. Há diversas formas de propor diferenciação no *mix* de marketing, que podem englobar, no marketing B2C, diferenças visíveis em produtos, serviços, pessoal, canal de distribuição. Em marketing industrial, a diferenciação no mercado é percebida pela reputação geral da marca, pelas tecnologias diferenciadas e pelo suporte relacional e em serviços. De outra forma, ela poderá se posicionar como líder em preços.

Marcas de luxo são distribuídas em canais exclusivos e com atmosfera sedutora, que pretendem proporcionar uma experiência de compra única. Essas marcas ainda promovem eventos de relacionamento com seus consumidores de forma a fazê-los sentir-se únicos. Assim ocorre com a Ferrari do Brasil, que todo ano aluga o autódromo de Interlagos para que os compradores potenciais possam fazer um *test drive* nos lançamentos da empresa.

O fenômeno do *masstígio*, caracterizado pela distribuição intensiva de bens com apelo de prestígio com preços médios, é a contrapartida em disponibilização de produtos atualizados, com design e assinatura de celebridades por preços baixos. O sucesso da *Steve & Barry's* denota tal estratégia.

A S&B desenvolve produtos com qualidade, design, associados a grandes esportistas ou atores, e os vende por no máximo U\$20. A estratégia da empresa é encontrar celebridades que se motivem a fazer o papel de estilistas e cobrem *royalties* menores, para obter autonomia no desenvolvimento do produto. A contrapartida é usar o produto e o mesmo não custar mais que U\$20. A jogadora de tênis Venus Williams jogou a temporada de 2007 com seus tênis que custam menos de U\$10. Nesse caso, a jogadora se engajou

nesse projeto também por ser de origem humilde, e encarou a iniciativa da S&B como uma oportunidade de propiciar a quem não tem renda a possibilidade de comprar um produto com qualidade, design e desempenho. Por sua vez, a S&B procura as oportunidades globais de suprimento, conhecendo profundamente os acordos internacionais de países periféricos com os EUA. Dessa forma, produtos de países fornecedores competentes em custos podem ser importados sem a taxa de impostos de importação.

3. O processo de formulação das estratégias

De acordo com Berman e Evans (1997), o planejamento estratégico de mercado engloba quatro etapas principais: 1) a elaboração da missão, visão e os objetivos da organização; 2) a análise do ambiente interno e externo à organização; 3) a identificação dos segmentos-alvo e a proposição do posicionamento mercadológico; e 4) as ações no composto de marketing.

3.1. Missão, visão e objetivos

A missão é o ramo de atividade principal que a empresa irá escolher atuar. O conhecimento do ramo de atividade é importante para a definição dos públicos a servir e dos concorrentes a observar. Há o caso clássico citado por Levitt (1960) em seu famoso ensaio *Miopia de Marketing*; Levitt cita o exemplo das empresas de transporte ferroviário que acreditavam concorrer no ramo de trens e não no de transportes. Ao não perceber um novo paradigma tecnológico, com o surgimento do automóvel e das estradas, essas empresas perderam capacidade competitiva. Não adiantava comprar trens mais luxuosos, se o transporte por automóvel era mais rápido e confortável. Há casos em que a definição da missão pode passar pela redução do escopo do ramo de atividade, como no caso do casino Haras.

O Haras Cassino de Las Vegas ganhou o prêmio de melhor varejista na NRF (National Retail Federation) de 2003, a maior feira de varejo do mundo. A empresa conseguiu isso simplesmente

revisando sua missão: deixou de atuar no ramo de entretenimento para atuar no ramo de jogos de azar. Ao rever sua missão, a empresa diminuiu o número de clientes-alvo potenciais, o que a princípio soaria estranho, passando a focalizar os clientes que realmente se sensibilizariam com os programas de marketing ofertados pela empresa. Não adianta oferecer mimos e estadias grátis a um turista que não gosta de jogar. Não adianta demover da idéia de ir pra Disney um casal que não gosta de jogo: o casal pode ir pras Las Vegas passear, assistir aos shows, comer em restaurantes fantásticos, tudo subsidiado pelo cassino, mas não gastará um centavo em jogo. Essa prática é comum nos cassinos que se enxergam no ramo de entretenimento. Essas empresas acreditam que “comprando” a vinda dos turistas para Las Vegas, eles se encantariam com o ambiente do cassino e passariam a jogar. Assim, Las Vegas foi projetada para dar prejuízo em todas as demais atividades, pois o lucro viria das mesas do cassino. Porter (1999) salienta que estratégia é escolher o que não fazer e que clientes não atender. O cassino Haras percebeu o óbvio, mas não usual: que clientes que não gostam de jogo não devem ser assediados por cassinos.

A visão é o grande sonho da organização, o que ela quer se tornar. Somente com um sonho uma empresa pode buscar determinação para prosseguir. A Universidade de Stanford tem a visão de ser a Harvard do oeste, enquanto que a Coteminas busca a liderança nos confeccionados básicos de algodão. A GM também tem na sua visão obter e manter a liderança do mercado de automóveis e caminhões e ao menos lucro líquido de 1%. Contudo, mesmo abrindo mão do lucro, a GM no primeiro trimestre desse ano foi ultrapassada pela Toyota. Isso mostra que missão e visão claras são condições necessárias, mas não suficientes para obtenção de vantagem competitiva sustentável.

Uma empresa não vai alcançar a sua visão da noite para o dia. Ela precisa traçar objetivos anuais que alcançados, conduzirão a organização ao alcance de sua visão. A título de exemplo, esses objetivos são

expressos em crescimentos reais de vendas acima do mercado, aumento de fatia de mercado, aumento de lucratividade, imagem, devendo ser controlados e revisados frequentemente pelos gestores. Os objetivos são traçados tomando por base a análise do ambiente interno e externo à organização.

3.2. Análise do ambiente interno

A análise do ambiente interno da organização engloba a verificação das competências e vulnerabilidades da empresa, os valores e a cultura organizacional. Competências centrais de uma empresa são habilidades, pessoas, tecnologias, patentes e recursos de informação e infra-estrutura que permitem que a empresa concorra em vantagem. Essas competências são percebidas como únicas e diferenciadas pelos consumidores, são difíceis de copiar e podem ser transferidas para outros negócios (Mintzberg, 1999).

A Volkswagen Brasil é percebida pela oferta de carros robustos, de manutenção barata e com ampla rede de distribuidores. Esses atributos são fundamentais para os operadores de transporte de passageiros e de carga. A VW alavancou suas competências e as transferiu para esse novo setor: lançou no Brasil linhas de produtos que nunca tinha fabricado anteriormente como ônibus e caminhões. Em poucos anos a empresa se tornou líder de mercado de caminhões no Brasil.

Na opinião do autor, a rede varejista C&A do Brasil tem competência em se relacionar com os jovens vaidosos e experimentadores de classes populares, que procuram benefícios hedônicos nas suas compras. Essas características proporcionaram à empresa a capacidade de operar com sucesso em áreas distintas da venda de vestuário e calçados, como celulares, câmeras digitais, viagens para destinos populares e de badalação, como Porto Seguro, e venda de serviços financeiros com o banco IBI. Entretanto, a empresa não foi bem sucedida na comercialização de produtos de vestuário para clientes mais sofisticados: a C&A não dispõe de competência para um atendimento de venda assistida personalizada, bem ao gosto do

cliente de boutique. A cultura organizacional da empresa, voltada para operação com alto giro de estoques, não conseguiu também compreender as particularidades da operação de boutiques, que normalmente trabalham com níveis de estoques e *mark-ups* mais altos. Portanto, além de recursos, uma empresa deve ter vocação e talento para poder se destacar dos competidores.

3.3. O ambiente externo

Vocação é uma condição necessária, mas não suficiente para uma empresa se desenvolver. O setor no qual a firma se insere precisa ser atrativo. É fundamental que, além do crescimento da participação de mercado de uma empresa, o setor também cresça. A estabilização da economia e o fim da inflação propiciaram aumento de poder de compra às classes populares. Com isso, o consumo de produtos de ocasião, como iogurtes e petit suisse tiveram grande crescimento. O acesso ao crédito turbinou as vendas de motocicletas, o primeiro passo entre o ônibus e o tão sonhado automóvel. A atratividade do setor consiste no potencial de rentabilidade e sobrevivência futuro de uma indústria em particular. O advento da fotografia digital quase quebrou a Kodak, líder em processamento de filmes, que viu o mercado de filmes fotográficos se encolher da noite para o dia.

A estratégia competitiva parte do pressuposto que a resposta e adaptação de uma empresa ao ambiente é determinante para a sua sobrevivência. O ambiente externo é influenciado pelas forças que moldam a competição e pelas expectativas da sociedade. Porter (1999) aponta para cinco forças que regem uma indústria (poder dos compradores, fornecedores, concorrentes, ameaça de novos entrantes e produtos substitutos), que dependendo de seu poder, interferem em graus variados na atratividade de uma indústria e compõem parte dos fatores que determinam a posição relativa da empresa dentro de seu setor de atuação. Isso ocorre devido ao poder de pressão que cada força competitiva exerce. As cinco forças determinam a rentabilidade da firma, porque influenciam os preços obtidos, os custos,

despesas e os investimentos em recursos efetuados pelas empresas em uma indústria.

Os compradores têm necessidades e desejos que, se não satisfeitos, podem comprometer a competitividade da empresa. A compra do banco ABN pelo Santander gerou grande desconfiança nos correntistas do ABN, em geral consumidores com grande preocupação sócio-ambiental e que não viam no Santander essa forma de fazer negócios. O Santander, numa atitude inédita, indicou Fábio Barbosa (que presidia o ABN no Brasil desde 1995) presidente da holding, para levar ao Santander os princípios que norteiam o jeito de fazer negócios do ABN, entre os quais a cultura de sustentabilidade, que virou marca do banco no Brasil. Em sua negociação com o banco espanhol, Barbosa será o primeiro brasileiro a comandar o Santander no país, o que contraria um padrão. Em geral, o banco espanhol nomeia pratas da casa para a cúpula de suas operações mundo afora. (revista Exame, março de 2008).

O poder dos compradores e a ameaça de produtos substitutos influenciam os preços que uma empresa pode cobrar, bem como os investimentos a serem efetuados na melhora dos serviços demandados. Os fornecedores, dependendo de seu poder, determinam os custos das matérias-primas. A intensidade da rivalidade entre concorrentes, além de influenciar os preços, afeta as decisões de investimentos em fábricas, desenvolvimento de processos, produtos e investimentos em P&D, publicidade, marketing e vendas. A ameaça de novos entrantes coloca um limite nos preços e afeta o nível de investimentos que uma empresa deve ter para impor barreiras a entrada (Porter, 1999).

O autor frisa que o poder de barganha dos atores de uma indústria podem se alterar com o tempo devido a mudanças na Estrutura Industrial. Estas mudanças estão relacionadas ao desenvolvimento de tecnologia, novos produtos alternativos, alterações nos hábitos dos compradores, escassez de matérias-primas ou na obtenção por parte de um dos concorrentes de

alguma vantagem competitiva. Nos anos 80 a Sony, ao desenvolver o sistema Betamax, perdeu a guerra dos vídeo-cassetes para o sistema VHS. A Sony percebeu que, além de desenvolver um bom produto, deveria controlar a produção de conteúdo e mídia. Assim comprou estúdios de cinema nos EUA. Essa preocupação fez com que a Sony ganhasse agora a batalha contra o Toshiba na próxima geração de DVDs: o Blue Ray da Sony será o padrão adotado pela indústria cinematográfica em detrimento do sistema HDVD da Toshiba. Entretanto, se a batalha está ganha, a guerra ainda não está. A possibilidade de transmissão pela Internet com velocidades cada vez mais altas, propiciará o *download* de filmes de vários Gbytes em poucos minutos. Se a Sony ganhou a batalha contra o competidor direto, ainda sofre a ameaça de produtos substitutos.

Além das cinco forças, deve-se considerar as expectativas da sociedade. As expectativas da sociedade também influenciam as decisões de marketing de uma empresa ou setor. Alvo de críticas dos ambientalistas, o Wal-Mart tenta agora adotar uma estratégia sustentável para ganhar mercado e a subsidiária brasileira é um dos destaques dessa iniciativa. Para ter sempre preços mais baixos que os da concorrência, valia quase tudo. É evidente que ambientalistas, representantes de ONGs e políticos não poupariam uma companhia de tamanha visibilidade e poder. O ataque foi brutal e, há dois anos, a cúpula do Wal-Mart decidiu que era hora de mudar parte do jeito como vinha fazendo negócios e tentar, dessa forma, preservar o futuro da companhia. Além de atender a pressão de grupos ambientalistas, o Wal Mart vê na atuação ambiental a possibilidade de economizar dinheiro. Algumas iniciativas incluem a redução das embalagens e a utilização de madeira e papel certificados e a reciclagem do lixo gerado nas lojas (revista Exame, março de 2008).

3.4. Segmentação

Mercados compreendem um conjunto de compradores potenciais por um bem ou serviço. Alguns mercados são compostos por pessoas que

têm necessidades, preferências e desejos muito similares. Esses grupos de consumidores com características homogêneas podem ser satisfeitos com um único composto de marketing. Entretanto, nem todos querem o mesmo tipo de carro, casa, móveis, roupas ou serviços. Os mercados compostos por indivíduos ou organizações com distintas necessidades de produtos e serviços são denominados mercados heterogêneos.

Conforme os mercados se tornam mais heterogêneos, as características de compra, as preferências, e a forma como os consumidores responderão a um determinado composto de marketing diferem consideravelmente, sendo maior a necessidade de se classificar os mercados em grupos de consumidores com comportamento de compra similar (Kotler, 1997). A segmentação do mercado provê um maior conhecimento do mercado e uma maior adequação da oferta por meio da diferenciação dos produtos e serviços. Quatro critérios devem ser considerados para se escolher um determinado segmento:

1. Mensurabilidade: o mercado ser grande o suficiente para comportar as operações da empresa;
2. Substanciabilidade: o segmento oferecer potencial de lucros e não estar supersaturado;
3. Operacionalidade: o segmento poder ser alvejado, e;
4. Acessibilidade: o segmento responder ao esforço de marketing da empresa.

Vamos tomar como exemplo uma loja de departamentos de moda: Cidades com menos de 300 mil habitantes não comportariam lojas de departamentos e, portanto, esses mercados não são mensuráveis. Por outro lado, cidades como São Paulo, estão supersaturadas de *Shopping Centers* e as lojas nesses locais não proporcionariam o lucro esperado. A cidade de São Paulo, apesar de mensurável não é um mercado substancial. Dado o grande crescimento da economia nos estados do norte e nordeste, com os programas de transferência de renda, as capitais e grandes cidades do nordeste seriam mercados promissores,

mas a empresa não dispõe de infra-estrutura logística para atender esses mercados, portanto esses mercados não são operacionais. Por fim, públicos de cidades com forte influência rural não se interessariam pela oferta da empresa, que apresenta uma moda urbana e contemporânea. Essas restrições dirigem a atuação e implantação das novas filiais da empresa.

As bases para a segmentação compreendem as físicas e as comportamentais (Senguder, 2003). Quando se utilizam as bases físicas, são considerados os aspectos geográficos, demográficos e sócio-econômicos. Já na abordagem comportamental, são geralmente os fatores de natureza subjetiva que influenciam a decisão de compra, como a segmentação psicográfica, por intensidade de uso, pelos benefícios e pela lealdade à marca. De acordo com Senguder (2003), uma base é definida como a dimensão considerada para a segmentação do mercado e, na maioria dos casos, diversas bases são utilizadas simultaneamente para melhor descrever o perfil do consumidor. Essas decisões podem levar a escolha de um segmento único ou nicho de mercado (moda para meninas adolescentes com personalidade rebelde), várias linhas de produto para um mesmo segmento (pet shop, veterinário, banho e tosa, hotel de animais e serviço de adestramento), uma linha de produtos para vários segmentos (moda feminina, moda masculina e moda infanto-juvenil) e várias linhas de produtos para todo o mercado (hipermercado).

3.5. Posicionamento

Porter (1999) indica três possibilidades de posicionamento estratégico: posicionamento baseado na variedade, baseado em acesso e baseado nas necessidades. O primeiro se fundamenta na escolha de variedades específicas de produtos e serviços, o segundo segmenta os clientes em razão das diferenças nas modalidades de acesso, e a terceira busca atender as necessidades específicas de um grupo de clientes. O posicionamento por variedade pode ser bem exemplificado pela postura do colégio Bandeirantes. Para garantir a qualidade do ensino,

a escola não se expande e não cria franquias, mesmo havendo demanda, por reconhecer que não poderia manter o padrão de ensino e sua reputação caso aumentasse a sua presença de mercado. O sabonete Neutrogena é o exemplo citado pelo autor. A marca usava uma distribuição seletiva em farmácias, não fazia extensões de linha com outras fórmulas, limitando a sua variedade de forma a se posicionar e ser percebido como remédio e não como sabonete.

O posicionamento por acesso é exemplificado pelas empresas de baixo custo. Nesse caso, os serviços são limitados para a empresa poder ter um posicionamento de liderança em preços. O acesso pode ser também geográfico. As vendas por catálogo como a Hermes no Brasil tem crescido pelo fato de regiões nos rincões estarem crescendo, seja por efeito de distribuição de renda com o bolsa família, seja por efeito do crescimento da atividade agrícola no país. Isso vale para mercados de luxo também. A BMW se posicionou como a maior vendedora de carros de luxo no interior do Brasil ao aumentar a intensidade de distribuição nas regiões interioranas (BMW a preferida do agro negócio- revista Exame, 2008). No interior do país a BMW posicionou-se como a marca de carros de luxo preferida pelos "agro boys", ao montar concessionários e força de vendas nas cidades do interior do estado de São Paulo, Paraná e Mato Grosso.

Finalmente, pode se posicionar um negócio pelas necessidades de um grupo específico de clientes. Surge quando há um grupo de clientes com necessidades diferenciadas e quando um programa de marketing sob medida é criado para satisfazer melhor a essas necessidades. Portanto, para se posicionar uma marca/produto com êxito é preciso conhecer como o consumidor se comporta para oferecer um programa de marketing que tenha valor para um grupo específico de clientes. O exemplo a seguir retrata os problemas na formatação da proposta de reposicionamento mercadológico da rede Makro. A bandeira Makro, tradicional atacadista, viu sua posição ruir ao longo do tempo, pela sofisticação da concorrência com o

aparecimento de novos formatos, como o atacarejo. Para tentar sair dessa incômoda situação, procurou mudar o seu composto promocional e de produto para atrair também consumidores domiciliares. Ao comunicar o novo posicionamento - de que o Makro não era mais atacadista, mas sim um varejista disfarçado de atacadista - o distribuidor criou um sério conflito de canal, gerando insatisfação com os seus clientes varejistas tradicionais. Ao mesmo tempo, os clientes consumidores finais não se sentiram atraídos pela nova proposta, até pelo excesso de opções competitivas no varejo de alimentos. Como decorrência, o presidente do Makro demitiu-se menos de um ano após a sua contratação (Makro, fracasso do presidente, revista Exame, 2007). A rede errou ao definir dois segmentos substitutos para atender dentro de um mesmo formato de distribuição, ou seja, errou em não se posicionar como um competidor eficaz para um grupo de clientes com um conjunto de necessidades específicas.

A proposta de posicionamento mercadológico é decorrente de uma análise que deve levar em conta: 1) a análise das competências e vocações da organização (no caso do Makro, a sua cultura organizacional e vocação na atividade de atacado); 2) a análise da rivalidade da competição (diversos formatos varejistas concorrendo e com sólidas reputações formadas; 3) a análise das expectativas da sociedade (uma maior predisposição da sociedade para prestigiar formatos varejistas pequenos e locais); e 4) o mais importante: qual o consumidor-alvo a ser selecionado (aquele que mais se identifica com a minha proposta de posicionamento).

Porter (1999) salienta que o posicionamento único e diferenciado provém da dificuldade de imitação do conjunto de atividades da companhia, desenvolvidas de forma premeditada para obtenção de um determinado objetivo. A Zara é uma empresa varejista que concorre com sucesso no mercado de moda. A empresa internalizou as suas operações estratégicas para obter agilidade e flexibilidade nas operações (Mazaira, 2003). Cor e

padronagem são atributos que mudam com maior rapidez nesse mercado e a empresa investiu em processos produtivos flexíveis de tingimento, propiciando tingir cores em pequenos lotes e com rapidez. A empresa não carrega estoques na sua cadeia produtiva, pois tem agilidade de produção e com isso não precisa fazer liquidações. As oficinas de costura ficam localizadas em regiões próximas e os produtos são costurados e despachados em menos de quinze dias. Com isso, a empresa pode postergar a produção até praticamente o momento do recebimento do pedido dos gerentes das lojas, satisfazendo os desejos do consumidor de moda em tempo real.

Essas características indicam que a Zara é uma empresa orientada ao mercado (Mazaira, 2003) e que desenvolveu um conjunto de atividades único e difícil de ser imitado. Ao integrar verticalmente atividades-chave como o varejo, o tingimento e o corte do produto, a empresa pode obter as informações diretamente do ponto de vendas, escolher as cores, padrões, texturas e formas mais desejados e rapidamente colocar diferentes variações sobre um mesmo tema em prioridade de produção. Essa agilidade é difícil de ser conseguida por outra organização, pois nenhuma outra desenvolveu e integrou o mesmo conjunto de atividades tal qual a empresa espanhola. Além disso, há na empresa a cultura organizacional que privilegia a rapidez na tomada de decisões.

3.6. Ações no composto de marketing

O posicionamento proposto somente será comunicado corretamente caso a organização desenvolva programas de marketing adequados. A análise SWOT é uma técnica para identificar quais ações do *mix* de marketing devem ser elaboradas. Por meio dessa ferramenta, compara-se o esforço de marketing da empresa com as concorrentes e, dessa comparação são efetuadas alterações no composto de marketing. No caso do Colégio Bandeirantes, a preocupação com a qualidade dos serviços, dos professores, do conteúdo pedagógico e da infra estrutura sinalizam a preocupação com o aprendizado. Já a Steve & Berry's se preocupa com

os produtos e as fontes de suprimento para sustentar seu posicionamento. A BMW identificou os mercados mais interessantes para a sua marca e buscou desenvolver um projeto de distribuição diferenciado.

4. Porque as estratégias não funcionam?

Para Terblanche (2005), a utilização gerencial do marketing tem contribuído de diversas formas para melhorar a prosperidade e o crescimento econômico, ao coordenar esforços para conduzir a oferta até a demanda. As práticas de marketing auxiliam no dimensionamento e na distribuição da oferta para satisfazer as necessidades da demanda: ser o agente a serviço do comprador e não o agente a serviço do vendedor. Entretanto, diversas críticas recaem sobre as fórmulas utilizadas em marketing. A análise SWOT e o mix de marketing seriam “receitas de bolo”, utilizados de forma simplista, não vislumbrando a complexidade das demandas atuais. Os temas estratégicos seriam analisados superficialmente, não trazendo benefícios às organizações e mascarando a realidade (Fodness 2005). Ainda os críticos argumentam que as organizações são narcisistas, não reconhecendo suas vulnerabilidades e superestimando suas competências. Que presidente, numa convenção aos seus gerentes, apontaria como fraqueza a incompetência dos executivos?

Esses aspectos levam as organizações a não perceber as novas realidades advindas da mudança dos consumidores, dos concorrentes ou da sociedade. A Kodak quase faliu ao não dar atenção ao mercado de fotografia digital. Ainda as empresas demoram a reagir: quando a Sears deu por si, o Wal Mart já tinha tomado conta do varejo americano. Muitas vezes as empresas não querem enxergar o real problema, e o pior cego é aquele que não quer ver. A Gap não fez (e aparentemente não quer fazer) o essencial de um operador do mercado de moda, que é lançar moda. A empresa sabe que está no buraco, muda sua proposta de comunicação, mas não muda o produto. Finalmente, há a tentação em fazer o óbvio decorrente de uma análise estratégica simplista.

Todos os dias são abertos e fechados centenas de botecos e pequenas confecções. A máxima, “ninguém morre de fome e anda pelado”, é utilizada de forma leviana e sem critérios.

5-Bibliografia

- Carpenter, J M; Moore, M; Fairhurst, A. E.. Consumer shopping value for retail brands. **Journal of Fashion Marketing and Management**. Bradford: 2005.Vol.9, Iss. 1; pp 43-53.
- Darroch, Jenny; Morgan, P. Miles; Jardine, Andrew e Cooke, Ernest F. The AMA definition of marketing and its relationship to a market orientation: an extension of Cooke, Rayburn & Abercrombie, **Journal of Marketing Theory and Practice**, 12(4), p. 29-38, 2004.
- Evans, Joel R. & Berman, Berry, **Marketing**, Prentice Hall, 7th ed., 1997.
- Fodness, D Rethinking Strategic Marketing: achieving breakthrough results , **Journal of Business Strategy**, 26 (3), p.20-34.
- Kotler, P. **Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control**, 9th ed. , Prentice Hall, New Jersey, 1997.
- Levitt, T. Marketing Myopia, **Harvard Business Review**, Inverno 1960. p.45-56
- Mintzberg, H, Ahlstrand, B e Lampel J, **Strategy Safari**, The Free Press, N.Y. 1998
- Morgan, R.M.; Hunt, S.D., The commitment-trust theory of relationship marketing, **Journal of Marketing**, 58, p.20-38, Jul 1994.
- Porter, M. **Competição Estratégias Competitivas Essenciais**, 2ª. ed., Campus, Rio de Janeiro, 1999.
- Senguder, T. An evaluation of consumer and business segmentation approaches, **Journal of American Academy of Business**, Cambridge, Mar 2003, 2, 2 p. 618-624.
- Terblanche, N.S. A century of marketing: Achievements, mishaps and future challenges, **Management Dynamics**, 14(4), p.1-17, 2005.
- Artigos diversos: Revista Exame

O que é Comportamento do Consumidor?

Miguel A. Hemzo e Elias Frederico

O presente ensaio tem por objetivo apresentar uma revisão dos principais conceitos relacionados aos temas de análise de mercado e comportamento do consumidor. Para tanto, consultou-se a literatura básica do tema (Kotler 2000; Evans e Berman, 1997; Sheth et al, 1999), complementada com artigos científicos.

O texto está dividido em quatro partes: 1) Conceituação de Comportamento do Consumidor; 2) Determinantes do Comportamento do Consumidor; 3) Processo de Decisão de Compra, e; 4) Estágios do Processo de Decisão de Compra.

1. Comportamento do Consumidor

O propósito do Marketing (Kotler 2000) é antecipar, satisfazer as necessidades e desejos dos clientes-alvo. O campo do comportamento do consumidor estuda (Kotler 2000) como pessoas, grupos e organizações selecionam, compram, usam e descartam artigos, serviços, idéias ou experiências para obter esta satisfação.

Esse conhecimento não é simples, pois as pessoas nem sempre fazem o que dizem, ou conhecem as motivações de seu comportamento. Sheth et al(1999) conceituam o comportamento do consumidor como “as atividades mentais e físicas desempenhadas pelo consumidor que resultam em decisões para adquirir, pagar, usar e descartar produtos e serviços”.

Há dois tipos de consumidor: o final (doméstico) e o empresarial, que podem ter características distintas. Os responsáveis pela procura, compra, pagamento e uso de um bem ou serviço podem

assumir três papéis: usuário; pagador; ou comprador.

Esses papéis podem ser desempenhados pela mesma ou por distintas pessoas. Devido a falta de expertise ou de tempo, delegamos a decisão de escolha de um bem para um especialista (um decorador, por exemplo).

A autoridade para a decisão nem sempre é do comprador ou do usuário. Um médico pode identificar a necessidade da compra de um tomógrafo. O operador decidiria pela marca que sabe operar; o engenheiro civil do hospital decidiria pela marca com maior facilidade de instalação. O comprador decidiria pela marca com melhor atendimento e condições de entrega. O financeiro decidiria pela marca com menor preço e melhores condições de pagamento. Há a necessidade de compreender a influência e o papel de cada um no processo decisório, para desenvolver abordagens diferentes para cada decisor.

Para os compradores deve-se oferecer bom atendimento no processo de pré-vendas e disponibilidade de entregas; para os usuários deve-se oferecer suporte e treinamento; e para os pagadores crédito e acesso às fontes de financiamento. Nos mercados de consumo os compradores, usuários e pagadores podem ser pessoas diferentes. A mãe pode escolher os produtos para os filhos e o pai ter a função de pagador. A mãe vai procurar produtos mais bonitos, confortáveis e duráveis e o pai irá recomendar um determinado orçamento. Muitas vezes pode haver decisões conjuntas: pais e filhos

decidem conjuntamente sobre os produtos a serem comprados.

Ao se estudar o comportamento do consumidor pode-se identificar quais são as bases de valor percebido superior para cada um dos papéis (usuário, comprador e pagador). Valor é a relação entre os benefícios e os custos percebidos em satisfazer necessidades. Segundo Sheth et al (1999) o valor é composto pelas dimensões: universal, pessoal e individual. A dimensão universal está relacionada com a capacidade de um produto desempenhar o serviço básico. Para o usuário seria a medida de desempenho do produto, para o pagador o preço e para o comprador o serviço de pré-venda. No caso de um celular, o valor universal é a capacidade do aparelho ligar e receber ligações com qualidade. Para o pagador seria o preço dado os benefícios funcionais que o aparelho tem (câmera digital, design, duração da bateria). Para o comprador seria a facilidade de busca (várias lojas para avaliar o produto) e site na Internet para tirar eventuais dúvidas.

O valor pessoal está relacionado com a compra e uso do produto para fins sociais. Para o usuário, um Iphone é uma forma de ser identificado como pertencente a um determinado grupo social; para o pagador o acesso ao crédito é uma forma de ser visto como pessoa sem problemas no SPC; e para o comprador a disponibilidade imediata de um produto “objeto do desejo”.

O valor individual está associado à satisfação das necessidades emocionais do indivíduo. A experiência de viajar até o campo base do Everest pode ser uma bobagem muito cara para a maioria dos mortais. Para poucos essa experiência não tem preço. São pessoas com espírito de aventura e que sempre idealizaram esse momento. Muitos irão preferir um cruzeiro pelo Caribe, outros jogar em Las Vegas. A perspectiva individual contempla sonhos e eles costumam ser bem caros. O pagador provavelmente terá que quebrar alguns cofrinhos, se desfazer de bens para viabilizar o seu sonho. Assim, pagadores desejam modalidades de financiamento que se adequem às suas possibilidades. Já os compradores querem

customização e relação personalizada com os vendedores: não se vai para o Everest como se viaja para a Disney.

2. Determinantes do Comportamento do Consumidor

De acordo com Sheth et al(1999) diversos fatores influenciam o comportamento de compra: as características físicas do ambiente, o contexto do mercado e o contexto pessoal, associado a fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos.

As características físicas compreendem as forças da natureza (clima/topografia/ ecologia). Essas características determinam o modo de comer e de vestir. Os índios do Peru se vestem com peles de animais dada a altitude e o frio das montanhas, enquanto que os índios do Amazonas andam nus.

A preocupação com a ecologia, equilíbrio entre fauna/flora/homem, também muda o comportamento de consumo. Empresas estão introduzindo o conceito da reciclagem e reaproveitamento de insumos, por pressão de consumidores e grupos ambientalistas conscientes dos desdobramentos do descarte de recursos. Fabricantes de celulares implantam processos logísticos para recuperar aparelhos e baterias de celulares descartados. Até o Wal Mart, segundo artigo recente da revista Exame, passou a se preocupar com o descarte de embalagens e emissão de carbono de suas unidades.

Atualmente há uma grande discussão sobre a influência dos biocombustíveis no preço dos alimentos. Além da questão econômica, o desmatamento das florestas para o plantio de soja e cana também ocupa a agenda de grupos ambientalistas no Brasil e no exterior.

Determinados grupos de consumidores passaram a demandar alimentos orgânicos e não geneticamente modificados, em função dos riscos à saúde e ao ambiente.

O contexto do mercado compreende a influência no comportamento devido a economia, ao governo e a tecnologia. Os programas de distribuição de renda estão modificando os hábitos de consumo no Brasil, particularmente no nordeste. Hoje já há mais

obesos que subnutridos no país. Isso ocorre fundamentalmente pela ação do governo em definir políticas públicas de inserção social.

Governos podem incentivar, ou regular mercados. Atualmente, a ABAP (associação brasileira de agências de propaganda) veicula anúncios comerciais opondo-se à regulação governamental das propagandas de cervejas. As agências temem perder um de seus maiores anunciantes e as fábricas cervejeiras temem perder consumidores. Por outra parte, até que ponto os anúncios em televisão influenciam comportamentos? Se influenciam, será correto incentivar o consumo de um produto que gera graves problemas de saúde pública, acidentes e vítimas no trânsito?

A tecnologia também modifica o comportamento de consumo. O advento da Internet alterou a forma como as pessoas consomem música. Antes músicos e gravadoras viviam dos lucros e direitos autorais dos discos e CDs vendidos. Atualmente, com a disseminação dos programas de compartilhamento de músicas pela Internet, as gravadoras perderam poder e os músicos vivem dos shows.

O contexto pessoal evidentemente que influencia comportamentos. A Cultura (Peter e Churchill 2003) compreende o conjunto de valores, percepções, desejos e comportamentos adquiridos por um membro da sociedade de sua família e outras instituições. São constituídas por sub-culturas (Kotler 2000), grupos menores que fornecem identificação e socialização mais específicas para seus membros. Em São Paulo redes de supermercados como o Pão de Açúcar ostentam em suas prateleiras certas especialidades dependendo do bairro onde residem certas minorias. Em Higienópolis pode-se encontrar produtos Kasher, voltados para os judeus que seguem os preceitos religiosos. O Wal Mart nos Estados Unidos compõem seu *mix* de produtos dependendo da região para latinos, afro-descendentes e agora para os muçulmanos.

As classes sociais (Peter e Churchill 2003; Kotler 2000) são divisões ordenadas e relativamente permanentes de uma sociedade cujos membros possuem valores, interesses e comportamentos

similares. Elas não refletem apenas padrões de renda, mas também de ocupação, instrução, riqueza e área de residência. São vistas como ocupantes de uma posição relativa superior ou inferior na sua sociedade, existindo a possibilidade de mobilidade social, ou mudança de uma classe para outra, ao longo da vida. A classe social influencia a preferência por produtos e marcas, sendo importante variável de segmentação de mercado. Consumidores de baixa renda tendem a preferir marcas consagradas, pois não podem correr o risco de experimentar e descartar um produto que não teve o efeito desejado.

Além dos fatores culturais, o comportamento do consumidor também é influenciado por fatores sociais, como grupos de referência, família, papéis sociais e status.

Os grupos de referência (Kotler 2000) de uma pessoa são aqueles de forma direta ou indireta exercem influência sobre suas atitudes e comportamentos. Os grupos que exercem influência direta também são chamados de grupos de afinidade, como família, vizinhos e colegas de trabalho, grupos religiosos, profissionais e associações de classe.

O comportamento também pode ser influenciado por grupos aos quais ela não pertence, como os aspiracionais, dos quais gostaria de fazer parte, e os de dissociação, com os quais ela não gostaria de ser identificada.

A família é um caso particular de grupo, que apresenta grande influência sobre o comportamento de consumo. Seus membros – pai, mãe, filhos – desempenham diferentes papéis nos processos de decisão de consumo. O papel tradicional dos membros da família tem mudado (Solomon 2002). Anteriormente (Kotler 2000), a mulher participava principalmente das decisões referentes à alimentação, roupas e acessórios, enquanto o casal decidia no caso de produtos e serviços mais caros, como férias e imóveis. Hoje cresceu a participação da mulher, em função de sua entrada no mercado de trabalho e das crianças, em função da diminuição do número de filhos na família, na maioria das decisões de consumo.

O consumo também depende do papel que a pessoa está desempenhando no momento. O papel (Solomon 2002) pode ser função de contexto, tarefa específica, grupos influenciadores, cultura e sociedades. O papel pode envolver a responsabilidade pelo desempenho de uma atividade relacionada a decisões de consumo. Uma mulher pode estar mais preocupada com a compra de produtos de limpeza em um supermercado, desempenhando o papel de dona de casa, enquanto que não pensaria no assunto se estivesse no escritório, em seu papel de executiva.

Finalmente, o status também é um fator de influência de grupo, expresso principalmente através de símbolos reconhecidos como associados a sua particular posição na sociedade. Produtos de luxo, por exemplo, tendem a ser associados a status mais altos e usados como elementos diferenciadores em relação a membros de outras classes sociais mais baixas.

O terceiro grupo de fatores influenciadores das decisões de consumo (Kotler 2000) é composto pelos fatores pessoais, que são características como idade e estágio do ciclo de vida, ocupação, situação econômica, estilo de vida, personalidade e auto-imagem.

Ao longo da vida, para diferentes idades, as pessoas apresentam diferentes padrões de consumo (Kotler 2000; Solomon 2002), em função de necessidades específicas. Quando jovem e solteiro o indivíduo mora com os pais e não tem encargos financeiros, utilizando o seu orçamento para o consumo de produtos de moda, lazer e viagens.

Ao se casar, a preocupação volta-se para a mobília da casa. Como não há filhos, parte do orçamento continua em produtos de moda, lazer e viagens. A vinda dos filhos muda o comportamento de consumo. A primeira necessidade passa a ser a busca por uma casa maior, para acomodar a prole. Demais preocupações decorrentes com os filhos são as compras de lavadoras, secadoras e produtos de puericultura. Ao adentrar em idade escolar, os pais começam a destinar parte do orçamento para educação. A independência financeira dos filhos possibilita aos pais dedicar parte do orçamento

para o lazer. Conforme a idade avança os gastos com saúde se tornam preponderantes. A mudança do comportamento da sociedade com a introdução de novos núcleos residenciais, composto por solteiros, descasados e casais homossexuais propiciou diversos modelos de estágio do ciclo de vida. Casais gays, pela ausência de filhos gastam mais consigo e são grandes consumidores de produtos de moda, lazer, cultura e gastronomia.

A ocupação é outro fator influenciador do consumo. O tipo de atividade (Kotler 2000) pode exigir o uso de produtos específicos, como ternos para executivos, aventais para médicos ou roupas de trabalho para operários. Professores precisam investir em livros.

O consumo também é influenciado pela situação econômica (Kotler 2000): renda disponível, poupança, patrimônio, dívidas, capacidade de endividamento e atitudes em relação à poupança. O padrão de consumo na China mudou radicalmente nos últimos dez anos em função da maior renda disponível, incluindo desde alimentos – o consumo de leite disparou- até automóveis. No Brasil, o acesso ao crédito e a estabilidade da moeda, fizeram com que as vendas de motocicletas decuplicassem em menos de dez anos.

O próximo fator é o estilo de vida, um padrão de vida (Kotler 2000) expresso por atividades, interesses e opiniões, conhecido como o Modelo AIO. Os consumidores buscam consumir de forma consistente (Solomon 2002) com seu estilo de vida. Os estilos de vida são (Kotler 2000) mensurados e categorizados através de estudos psicográficos. Um dos sistemas mais usados é o VALS2 (Values and Lifestyle) da SRI International, que classifica estilos de vida em nove categorias, em função da orientação para princípios, status e ação, e o grau de recursos disponíveis. Há os vencedores, que, apesar de disporem de altos recursos materiais e emocionais, não se importam com marcas de prestígio ou status. São grandes líderes e estadistas, como Gilberto Freire que se importava com a educação do seu país. Os orientados por princípios, quando dispõem de maiores recursos, tendem a ter comportamentos mais liberais. Um

ícone para esses indivíduos é o Fernando Gabeira, pela sua juventude contestadora e seu presente engajado. Quando dispõem de menores recursos, os orientados por princípios tendem a ser mais conservadores e religiosos. O comunicador Ratinho é um ícone que representa o comportamento desse grupo. Os orientados por status, quando dispõem de muitos recursos, são consumidores compulsivos de marcas de luxo. O sonho dos membros pertencentes a esses grupos é se tornarem famosos e poderosos (pois ricos já são) e aparecer. O Roberto Justus representa esse grupo. Quando não dispõem de recursos, os membros do grupo orientado ao status são os que mais se empenham em gastar com marcas de luxo. Aquele Gol 85 rebaixado com o logotipo da Audi provavelmente é pilotado por um membro desse grupo. Os orientados a ação, quando dispõem de recursos divertem-se, viajam e fazem aventuras. São experimentadores de novos produtos, gostam de caçar marcas que irão ficar “in”, mas ainda não são. Quando dispõem de menores recursos, adotam o estilo Zeca Pagodinho “deixe a vida me levar”. Curtem o hoje sem muita preocupação com o futuro.

A personalidade (Kotler 2000) é um conjunto de características psicológicas distintas, como autoconfiança, domínio, autonomia, submissão, sociabilidade, que levam a reações relativamente coerentes e contínuas. A auto-imagem é a imagem que a pessoa tem de si mesmo. Ela pode ser (Kotler 2000; Solomon 2002) real, expressando como ela realmente se vê, ou ideal, como ela gostaria de ser vista pelos outros.

O quarto e último grupo é o de fatores psicológicos (Kotler 2000), tais como percepção, aprendizagem, motivação e crenças e atitudes. A percepção (Kotler 2000; Solomon 2002) é o processo pelo qual uma pessoa recebe, seleciona, organiza e interpreta estímulos para criar uma imagem significativa do mundo. Este processo depende de características do indivíduo e seu ambiente, que selecionam o que chama a atenção, a interpretação e a retenção. Um indivíduo que usa *piercing* pode ser percebido como adequado, sendo garçom do Hard Rock Café,

ou inadequado, sendo garçom do Fasano. A percepção é influenciada pelo contexto do ambiente e do consumidor (se mais tolerante ou não). Um fator influenciador da percepção é o país de origem. Um vinho francês, por ser francês, já desperta uma percepção positiva.

A aprendizagem (Kotler 2000) é o processo de mudança de comportamento a partir da experiência. As principais teorias de aprendizagem (Solomon 2002) dividem-se em dois grupos – o aprendizado condicionado, que ocorre através de estímulo e resposta, e o aprendizado cognitivo, mediante processamento interno dos estímulos que resultam em compreensão. Ao dirigir um automóvel, os procedimentos (acelerar, frear, mudar as marchas) se tornaram automatizados e se constituem num aprendizado condicionado. Já o aprendizado cognitivo é fruto de um processo contínuo, como estudar. Aprender (Karsaklian 2000) não é um automatismo, mas sim um processo criativo e deliberado que se apóia na criação de hipóteses e avaliação de resultados. Entretanto, saber fazer não significa agir. Eu sei caminhar, sei que preciso caminhar todo dia, mas não caminho, pois não estou motivado para tanto.

A motivação é uma compulsão (Solomon 2002) gerada por uma situação de necessidade, para uma pessoa agir. As três teorias de motivação (Kotler 2000) mais conhecidas são as de Sigmund Freud, Abraham Maslow e Frederick Herzberg.

A Teoria de Freud (Kotler 2000; Solomon 2002) identifica o lado inconsciente da personalidade, seus drives básicos – impulsos de vida e de morte – e seus três componentes – id, superego e ego. O impulso de vida incentiva a reprodução da espécie, enquanto que o de morte favorece a competição e a sobrevivência pessoal. Esses impulsos levam a conflitos entre o id, componente que busca satisfazer esses impulsos, e o superego, que representa as regras sociais, que nem sempre permitem essa satisfação. O ego é o terceiro componente que age como decisor deste conflito, direcionando a motivação. Estas motivações podem ser declaradas ou inconscientes, e podem ser identificadas através de técnicas (Kotler 2000) de

pesquisa, como as entrevistas em profundidade, discussões em grupo, técnicas projetivas, etc.

A Teoria de Maslow foi desenvolvida (Kotler 2000) para explicar por que as pessoas são motivadas por necessidades específicas em diferentes épocas. Neste modelo, as necessidades humanas seguem uma hierarquia, em função do grau de urgência – fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização

A Teoria de Herzberg, ou Teoria dos Dois Fatores (Kotler 2000), apresenta satisfatores – fatores que causam satisfação – e insatisfatores – fatores que causam insatisfação. Os dois devem ocorrer para que haja motivação para ação.

Crença (Kotler 2000) é o pensamento descritivo que uma pessoa mantém em relação a alguma coisa, baseado em conhecimento, opinião ou fé. Não adianta você pedir a um corintiano torcer para o Palmeiras, Santos ou São Paulo, somente porque o timão está na segundona e esses times contam com jogadores melhores.

Dois consumidores com um mesmo perfil social e de consumo podem ter preferências distintas por determinadas marcas. Ambos gostam de vinhos franceses, porém um prefere os tintos de Bordeaux, enquanto que o outro prefere os Pinot Noir alsacianos. Esses dois consumidores tem atitudes distintas quanto às marcas de vinho.

Atitude (Kotler 2000; Solomon 2002) é uma predisposição, avaliação, sentimento ou tendência de ação, duradouros favoráveis ou não a um objeto, idéia ou pessoa. As atitudes (Gade 1980) possuem três componentes básicos – cognitivo (informações e crenças nos benefícios), afetivo (sentimentos e emoções) e comportamental (tendência à ação de consumo). As atitudes são muitas, as pessoas as têm em relação a quase tudo, e as predispõem a gostar se aproximar, a consumir ou não. Preconceitos são formas de atitudes difíceis de mudar, pois há crenças solidificadas.

3. O Processo de Decisão de Compra

Além de compreender os fatores influenciadores do comportamento do consumidor - culturais, sociais, pessoais e psicológicos – também deve ser

estudado quem são os decisores, quais os tipos e quais os processos e suas etapas na decisão de compras pelo consumidor.

Nem sempre é fácil identificar quem são os decisores que participam de uma tomada de decisão de consumo. Alguns produtos (Solomon 2002) tem seu consumo ligado a papéis sexuais, como barbeador para homens, e meia-calças para mulheres, mas o papel de comprador pode ser socialmente atribuído a outro que não o consumidor. Um indivíduo pode decidir e fazer sozinho as compras para a casa, como as compras mensais num supermercado. Em outros casos a decisão pode ser conjunta com a esposa, como no caso da compra de um produto de decoração. Em uma empresa, a decisão de compra pode ser reflexo da decisão de um grupo multifuncional, formado por futuros usuários do produto, compradores e diretor financeiro. Para identificar os tomadores de decisão, devemos (Kotler 2000) identificar os cinco papéis que as pessoas podem desempenhar em uma decisão de compra:

1. Iniciador – pessoa que sugere a idéia de comprar o produto ou serviço
2. Influenciador – pessoa cujo ponto de vista ou conselho influencia na decisão
3. Decisor – pessoa que decide sobre diferentes aspectos da compra – comprar ou não, o que comprar, como comprar, onde comprar
4. Comprador – pessoa que realiza a compra
5. Usuário – pessoa que consome ou usa o produto ou serviço

Os tipos de compra variam em função de seu grau de complexidade (Kotler 2000). As compras complexas e caras geralmente necessitam de um maior envolvimento do comprador e maior número de participantes.

Assael (1987) identificou quatro tipos de comportamento de compra, a partir de seu grau de envolvimento (alto ou baixo) e o grau de diferença (poucas ou significativas) entre as marcas.

O comportamento de compra complexo caracteriza-se pelo alto envolvimento e diferenças

significativas entre as marcas. Envolve três etapas: o desenvolvimento de crenças sobre o produto, o desenvolvimento de atitudes em relação ao produto, e finalmente a decisão através de uma escolha refletida. Geralmente é o caso de compras executadas com pouca frequência, envolvendo certo risco, e exercendo função de auto-expressão.

No comportamento de compra em busca de variedade, temos baixo envolvimento e diferenças significativas entre as marcas. Geralmente existe baixo risco envolvido, o que permite ao consumidor experimentar as diferenças entre as marcas, sem medo de resultados negativos, e voltar às marcas conhecidas com a mesma facilidade.

O comportamento de compra habitual é característico de situações de baixo envolvimento e poucas diferenças entre as marcas. Geralmente são produtos de baixo custo, comprados com frequência, e baixo risco percebido. A compra ocorre mais por criação de hábito do que por fidelização.

4. Estágios do Processo de Decisão de Compra

O processo de decisão de compra começa bem antes da compra em si, e tem conseqüências que perduram por muito tempo. É um processo que pode apresentar amplo envolvimento emocional (Gade 1980), gerando conflitos e até angústia. A decisão de compra ocorre através de um processo por etapas. Karsakian (2000) cita três modelos básicos – o de Nicosia, que analisa as necessidades do consumidor como originárias de um processo que pode se desdobrar em campos de atividade e subcampos, o modelo de Howard-Sheth, baseado na escola behaviorista de inputs e outputs, e o modelo de Engel, Kollat e Blackwell, de forma analítica, que apresenta as características de um modelo teórico científico. Kotler (2000) propõe um modelo de cinco etapas: reconhecimento do problema, busca de informações, avaliação de alternativas, decisão de compra e comportamento pós-compra.

O processo se inicia com o reconhecimento de um problema ou necessidade, que pode ser despertada internamente, quando tomamos conhecimento

dela, ou externa, através de estímulos do ambiente. A ativação da necessidade (Engel, Blackwell e Miniard 2000) pode ocorrer com o passar do tempo, como no caso das necessidades fisiológicas, que são cíclicas, mudanças de circunstâncias, aquisição que produtos que levam a aquisições adicionais, consumo do produto que aponta a necessidade de reposição de estoque, características individuais e influências de marketing.

As pesquisas são fundamentais para identificar em determinados públicos-alvo quais são esses fatores que despertam necessidades, para que se possam construir estratégias de marketing adequadas.

Identificada a necessidade, a pessoa passa a buscar informações sobre como atendê-la, em dois níveis (Kotler 2000) – aumento da atenção, quando ela passa a ser mais receptiva a informações relacionadas a soluções de seus problemas, e busca ativa de informações, quando ela busca informações através de fontes pessoais (família, vizinhos, conhecidos), comerciais (propaganda, vendedores, representantes, embalagens, mostruários), públicas (meios de comunicação de massa, organizações de classificação de consumo) e experimentais (manuseio, exame, uso do produto).

As informações permitem reunir um conjunto de alternativas viáveis de solução do problema, que são avaliadas na próxima etapa.

Os consumidores avaliam os atributos que eles consideram mais relevantes nas alternativas, embora os consumidores variem de acordo com os atributos que consideram mais relevantes, e a importância associada a cada produto. Ele desenvolve uma crença de marca, em função da avaliação de seus atributos e estabelece preferências entre as marcas de seu conjunto de escolha.

Na próxima etapa, de decisão de compra, a intenção de compra do consumidor (Kotler 2000, Solomon 2002) é influenciada pela atitude dos outros e fatores circunstanciais imprevistos.

A influência dos outros é função da intensidade da atitude dos outros em relação à escolha, e o grau de influência que os outros têm sobre a influência desta pessoa.

A decisão de compra (Kotler 2000) geralmente envolve cinco sub-decisões: marca, fornecedor, quantidade, ocasião da compra e forma de pagamento.

Na etapa de pós-compra, o indivíduo avalia os resultados obtidos e verificam se eles satisfazem a necessidade identificada que gerou o processo, expressa através de um grau de satisfação com a compra realizada. Esta satisfação é função da proximidade entre as expectativas de resultado desenvolvidas ao longo do processo e o desempenho percebido do produto ou serviço. Se o desempenho atende às expectativas o consumidor fica satisfeito, aumentando a probabilidade dele repetir a compra. Se não atender, ele fica desapontado e poderá buscar outras soluções no futuro, mesmo devolver ou abandonar o produto.

Para compras complexas como a de uma casa ou automóvel novo, deve-se minorar o efeito da dissonância cognitiva. Normalmente, logo após passada a euforia pela concretização de uma compra complexa, temos a sensação de arrependimento por ter feito a transação. O pós venda é crucial para evitar o sentimento de arrependimento denominado dissonância cognitiva.

Dissonância cognitiva (Giglio 2002) é um termo cunhado por Festinger nos anos 50 para referir-se ao processo cognitivo e emocional de verificação de diferenças entre expectativas e desempenho, seja de ação, idéias ou ética do sujeito. As expectativas tem três componentes – ideativo (idéia principal), afetivo e operacional (caminho para a sua realização). O comportamento de compra com dissonância cognitiva reduzida caracteriza-se pelo

alto envolvimento e poucas diferenças entre as marcas. Embora existam riscos percebidos, a compra tende a se efetuar com certa rapidez, devido talvez a bom preço ou conveniência de compra.

As montadoras de automóveis se esmeram para entregar os carros brilhantes, com aquele “cheiro de novo”. Fazem questão que um técnico mostre todos os dispositivos, e o manual do condutor tem expresso na primeira página: parabéns! Você é um dos felizes proprietários desse bem.

5. Bibliografia

- Assael, Henry; **Consumer Behavior and Marketing Action**. Boston. Kent Publishing. 1987
- Engel, F.E.; Blackwell, R.D.; Miniard, P.W. **Comportamento do Consumidor**. 8ª edição. Editora LTC. 2000
- Gade, Christiane. **Psicologia do Consumidor**. EPU. São Paulo. 1980
- Giglio, Ernesto. **O Comportamento do Consumidor**. 2. edição. Pioneira. São Paulo. 2002
- Karsaklian, Eliane. **Comportamento do Consumidor**. Atlas, São Paulo. 2000
- Kotler, Philip, **Administração de Marketing**, 10. edição, Prentice Hall, São Paulo, 2000
- Peter, J. Paul e Churchill, Gilbert A. **Marketing – Criando Valor Para Os Clientes**. Saraiva, São Paulo, 2003
- Sheth, J.N., Mittal, B., e Newman, B.I. **Customer Behavior - Consumer Behavior and Beyond**, The Dryden Press, Orlando, Fl, 1999.
- Solomon, Michael R. **Comportamento do Consumidor**, Bookman, Porto Alegre, 2002
- Artigos diversos revista Exame

O que é Planejamento e Controle de Marketing?

Elias Frederico

A presente resenha tem por objetivo apresentar uma revisão sobre planejamento e controle de marketing. Para tanto, consultou-se a literatura básica (Evans e Berman, 1997, Kotler, 1997) complementada pela literatura contemporânea e por exemplos de revistas de negócios. O texto aborda o conceito de marketing, justificativa de se elaborar um plano de marketing, os elementos que o compõem, as formas de análise e as deficiências vistas na prática.

1. Porque elaborar um plano de marketing?

Segundo a mais recente definição da American Marketing Association (AMA), marketing é uma função organizacional e uma série de processos para a criação, comunicação e entrega de valor para clientes, e para o gerenciamento de relacionamentos com eles, de forma que beneficie a organização e seus *stakeholders*. (AMA 2004).

Valor é definido como a relação entre os benefícios percebidos e os custos percebidos pelo comprador. Os benefícios percebidos podem ser de cunho funcional (associado ao desempenho); social (associado ao poder de identificação com um grupo de referência); e pessoal (algo que o comprador sempre idealizou poder ter). Os custos percebidos estão associados ao custo monetário (preço do produto); social (aquisição de um produto que não traz status); psicológicos (custo de ser mal atendido, de ser desprezado) e custos temporais (tempo de espera).

O cliente que experimenta um produto ou serviço com maior valor percebido que as ofertas concorrentes provavelmente ficará satisfeito. Por

sua vez, a satisfação com o desempenho influencia a confiança do comprador no vendedor (Morgan e Hunt, 1994). Esses autores evidenciam que a confiança e o comprometimento são os principais determinantes da continuidade do relacionamento. Confiança é a crença na competência, integridade e benevolência da outra parte e comprometimento é uma promessa implícita ou explícita entre os parceiros, visando à continuidade do relacionamento. Por sua vez, *“relacionamentos baseados na confiança são extremamente valorizados, a ponto das partes desejarem compromissar-se voluntariamente nesses relacionamentos”* (Morgan e Hunt, 1994, p. 21).

Para Kotler (1997), satisfação é o sentimento de contentamento ou desapontamento resultante da comparação do desempenho real de um produto ou serviço em relação às expectativas antes da compra e do consumo. Necessidade é o estado de privação, enquanto que o desejo é a forma com que a necessidade seria satisfeita (Kotler, 1997). Necessidades não satisfeitas comprometem a integridade física, enquanto que os desejos não satisfeitos comprometem o ego. A forma de materialização das necessidades em função da “cabeça” (cultura, idealizações e sentimentos de identificação) é o desejo de cada consumidor.

A nova definição da AMA incorpora a importância da manutenção dos relacionamentos entre a empresa e o consumidor, proporcionando uma maior abrangência ao conceito de marketing. O valor não é criado apenas com a introdução de programas que contemplem o composto de marketing. No marketing industrial e de serviços, a

identificação entre vendedores e compradores é fundamental para trocas relacionais bem sucedidas. Um último, mas não menos importante aspecto é a inclusão dos grupos de interesse na nova definição de marketing da AMA. Não é suficiente que o comprador e o vendedor se satisfaçam com o relacionamento: é necessário que nenhum ônus dessa relação seja transferido à sociedade. Um comprador poderia se satisfazer com um preço menor ofertado por uma empresa que polui o meio ambiente, sonega impostos, falsifica marcas, compra matérias-primas roubadas e utiliza trabalho escravo. Entretanto, a sociedade como um todo perde. Darroch et al (2004), propõem que a nova definição de marketing propicia o estabelecimento de uma nova filosofia: a orientação aos *stakeholders*. Firms que implementam com sucesso o conceito de marketing são percebidas como orientadas ao mercado. Evans e Berman (1997) indicam que a orientação ao mercado é uma filosofia integrada voltada ao consumidor, direcionada ao mercado, baseada em valor e orientada por objetivos. A empresa deve ser voltada à compreensão do consumidor para, por meio de pesquisa das tendências e direcionamentos da sociedade, captar necessidades e desejos atuais não atendidos, bem como os futuros. Isso significa que a empresa deve desenvolver e comunicar pela organização uma série de ações integradas a partir da análise do comportamento dos consumidores, da concorrência e das forças que afetam o ambiente competitivo. Assim, um plano de marketing de uma empresa orientada ao mercado deve conter uma análise detalhada do ambiente de marketing, os objetivos que a empresa pretende alcançar, a estratégia de segmentação e posicionamento escolhida para satisfazer as demandas dos compradores e dos demais públicos de interesse, e as ações no composto mercadológico para que as trocas relacionais sejam bem sucedidas e duradouras. Segundo Evans e Berman (1997), com uma perspectiva de marketing direcionada por toda a organização, os elementos de marketing são sincronizados e alinhados. Quando uma organização quiser monitorar o seu desempenho,

capitalizar as forças, minimizar as fraquezas e pensar para o futuro, uma análise do mercado mais aprofundada se faz necessária. Esses autores apontam que em um mundo onde a competição é cada vez mais vigorosa, os avanços em desenvolvimento de produtos, precificação, embalagens, distribuição e nas comunicações externas e internas são cruciais para se diferenciar dos rivais.

De forma simples, um plano de marketing compreende a definição do ramo de atividades e dos segmentos de mercado, sumariza os objetivos e traça as estratégias para alcançar um posicionamento de mercado. Porém não é um mapa com uma rota linear: o plano deve ser interativo e possibilitar o desenho e implantação de rotas alternativas. Para tanto, o plano de marketing deve conter as métricas específicas para avaliar o desempenho real aos objetivos explicitados no plano de marketing em cada área da organização.

Outro ponto fundamental é a integração do plano de marketing. Sendo marketing uma função organizacional, o conhecimento e aplicação do conceito de marketing devem permear todas as áreas da organização. O plano de marketing deve ser desdobrado e comunicado para todas as áreas cujos processos criem valor aos clientes. O sucesso da implementação depende da capacidade da empresa em gerenciar os processos que criam valor aos clientes por toda a organização.

Quando um plano de marketing é integrado corretamente, todos os seus componentes são unificados, consistentes e coordenados. Isso se torna vital quando uma organização é composta por diversas unidades independentes de negócios, mas mesmo em uma empresa não diversificada também podem se verificar disfunções geradas pela uma má integração de seu planejamento.

Imagine-se que, a visão de uma organização seja a de ser reconhecida como uma operadora do mercado de moda. Assim, um dos objetivos da organização seria a diminuição de *lead times* no desenvolvimento, produção, recebimento e expedição do produto. Isso propiciaria a gestão com um volume menor de estoques e a

possibilidade de rapidamente colocar no ponto de vendas novidades valorizadas pelos seus consumidores. Para a operacionalização desse objetivo estratégico seria estabelecida uma alta meta de giro dos estoques pela área comercial da organização. Entretanto, a operação logística era monitorada apenas pelo custo por unidade transportada e não pelo tempo de distribuição. A área de logística, ao não ser cobrada pelo tempo de distribuição, mas apenas pelos custos, poderia comprometer o atingimento do objetivo maior, representado pela disponibilização de novidades aos consumidores. Os produtos ficavam parados tempo demasiado no centro de distribuição até a carga ser consolidada e enviada à loja de destino. A empresa obtinha um menor custo de operação logística, mas isso claramente prejudicava a obtenção do objetivo maior, representado na visão da organização, além de gerar uma gritaria pela área comercial, ao ver seus esforços para diminuição do *lead time* irem por água abaixo.

Evans e Berman (1997) indicam que um sinal de uma má integração do plano de marketing é quando os lucros de curto prazo ocorrem às expensas dos objetivos de médio e longo prazo. Isso ocorre quando as empresas deixam de investir no desenvolvimento de novos produtos, comunicação, modernização das suas instalações, treinamento e capacitação de seus colaboradores, para aumentar os lucros do exercício.

Um plano de marketing também deve conter a integração dos planos dos elementos de seu composto mercadológico. Muitas vezes, as campanhas de comunicação não refletem as ações implementadas nos produtos, preços e canais de distribuição.

2- Os elementos do plano de marketing

Um plano de marketing bem elaborado e integrado deve conter:

1. Missão e visão organizacionais claras;
2. As competências, vulnerabilidades e diferenciais competitivos da organização claramente expostos;
3. Segmentos de mercado claramente definidos;

4. Planos de curto, médio e longo prazo compatíveis;
5. Coordenação entre as unidades de negócios;
6. Coordenação entre os elementos do composto de marketing;
7. Estabilidade no tempo.

A missão organizacional delineia o comprometimento da firma com um tipo de negócio (ramo de atividades bem definido), enquanto que a visão enfatiza qual lugar no mercado a organização deseja ocupar. A GM tem uma missão e visão bem delineadas. A GM estabelece claramente o seu ramo de negócios: “desenhar, construir e vender carros e caminhões em todo o mundo”; e o lugar que pretende ocupar no mercado: “ser o número um em participação de mercado e atingir acima de 1% de margem de lucro líquido”. Entretanto, como pôde ser lido no exemplo anterior, nem sempre todas as áreas da organização, e mesmo *stakeholders* e *stockholders* se comprometerão com a missão e visão da empresa, em função de metas e incentivos mal elaborados. A rede de cafeterias Starbucks se desviou de sua visão, ao se expandir velozmente, após a abertura de seu capital. Os investidores viam na expansão uma forma de crescimento dos lucros e dos dividendos e valor das ações. Entretanto, a visão de uma cafeteria artesanal para os apreciadores de um café não pôde ser assegurada. Qualquer “boteco de esquina” se transformou em uma Starbucks e todos os atributos diferenciadores não puderam ser mantidos. A empresa incorporou ao menu ovos com bacon, encobrendo a magia da experiência do consumo de um bom café (revista Exame, 2008), ferindo os pressupostos originais contidos na missão e visão da organização. Com isso, o valor percebido pelos consumidores diminuiu e, decorrentemente, as vendas e o valor de mercado da empresa.

Finalmente, o ambiente de competição muda e, periodicamente, a missão e visão organizacionais deve ser revista para avaliar a sua adequação às novas demandas do mercado. A Dell teve que abrir mão de manter somente o canal de venda direta e

entrar no varejo. O crescimento do mercado de laptops foi o fator determinante. Consumidores domésticos querem tocar, ver e sentir o produto, que além do desempenho serve como símbolo de status, e a internet não é o canal de distribuição mais adequado.

A empresa deve identificar as competências que lhe conferem vantagem competitiva sustentável. As competências centrais são identificadas por três testes: 1) é percebida como um diferencial pelos consumidores; 2) são difíceis de serem copiadas; e 3) podem ser transferidas para outros negócios (Mintzberg et al, 1998). As vantagens competitivas residem em produtos, processos, atributos do composto mercadológico que são distintos e tem apelo aos consumidores por um período longo de tempo.

A rede espanhola de vestuário ZARA é percebida pelos consumidores como a empresa que lança as últimas novidades de moda a um preço competitivo. Essa vantagem competitiva é sustentável, pois a empresa desenvolveu processos únicos e difíceis de serem copiados, que redundam em alta agilidade no desenvolvimento, produção e distribuição, além de alta flexibilidade para alterações de produtos. Assim, a empresa consegue rapidamente colocar em suas lojas somente produtos desejados. Seu índice de demarcação de preços é muito mais baixo que o dos concorrentes, por não haver quase sobras. Ao não incorporar “gorduras” para se prevenir dos *slow-movers*, a empresa pode praticar preços abaixo dos de mercado (Mazaira, 2003).

Um plano de marketing deve conter os segmentos-alvo de mercado bem definidos. O Makro tentou arregimentar consumidores finais para as suas lojas e causou um conflito de canais. Os clientes tradicionais da rede, compostos por pequenos varejistas, se sentiram traídos pelo desejo da empresa em roubar os seus clientes. Em mercados de consumo, os segmentos devem ser escolhidos tomando como base não somente aspectos sociais (renda, gênero, educação e idade), mas a vizinhança (geo-demografia), e o estilo de vida. Em mercados industriais, os segmentos devem ser

escolhidos tomando como base não somente a especialidade ou volume de compras, mas também pelo nível de serviços desejado, pela composição e pelo estilo de decisão dos compradores.

A empresa deve assegurar a compatibilidade entre os objetivos de curto e longo-prazo. Evans e Berman (1997) sugerem que os planos de longo-prazo são mais genéricos e indicam perspectivas de atuação. Os planos de curto-prazo (anuais) devem ser derivados dos planos de longo-prazo, contendo objetivos mais específicos e as formas de alcançá-los. Aos planos de curto-prazo devem ser incorporadas as mais recentes demandas dos consumidores, e demais alterações no ambiente competitivo (novos competidores, produtos substitutos ou alterações na conjuntura econômica e legal), para que a empresa possa redirecionar as ações sem perder o norte maior, expresso pelas perspectivas de longo prazo. O caso da Starbucks é um exemplo do emprego de planos de curto prazo que não enxergavam os objetivos contidos na perspectiva estratégica de competição e diferenciação da companhia.

Empresas como a GE mantém diversas unidades de negócios distintas. Elas são desincorporadas caso não sejam a líder ou desafiante daquele mercado. Isso é expresso pela visão de que cada unidade de negócios tem por objetivo maior ser a 1ª ou 2ª do mercado em que atua. A alocação dos recursos segue tal critério. Unidades de negócios com maior potencial levam nacos maiores de investimento. A preocupação da sociedade com o uso de energias “limpas” faz com que a GE invista atualmente muitos recursos na sua unidade de equipamentos para energia eólica. A coordenação entre os interesses de diversas unidades é um tema complexo. Uma grande multinacional preferiu se desfazer da sua unidade de química de especialidade no Brasil, em função de: 1) sua competência em atender mercados de commodities; e 2) disputas intermináveis em torno dos preços de transferência dos produtos básicos, que são as matérias primas para as especialidades. Para as unidades fabricantes de produtos básicos, era mais fácil atender outros grandes clientes que as

demandas específicas das unidades de negócios de especialidades.

Os elementos do composto de marketing (produto, distribuição, promoção e preço) precisam ser coordenados e consistentes com a missão e visão da organização, comunicando o posicionamento mercadológico proposto. Posicionamento é a forma como a empresa quer ser percebida pelo público-alvo, relativa aos concorrentes. O produto deve conter os atributos tangíveis e simbólicos que caracterizam dado posicionamento. Uma Ferrari não tem cem vezes mais matéria-prima e mão de obra que um Fiat Uno. Entretanto, custa cem vezes mais. Os canais de distribuição devem ser escolhidos para proporcionar identificação ao posicionamento. Os intermediários detêm uma reputação única que pode ser associada ao produto. Quem teria coragem de comprar um carro Mercedes-Benz SLK500 zero km numa agência de automóveis de bairro de periferia que somente vende “latas-velhas”? A comunicação também deve comunicar os atributos da oferta, se mais racionais ou emocionais. O preço serve como instrumento de sinalização de qualidade, exclusividade e serviços adicionados. O preço deve ser comparado às ofertas similares dos concorrentes e posicionado, acima, em linha ou abaixo, para atingir os segmentos alvejados na missão e visão da empresa. Preços posicionados acima podem ter o objetivo de desnatar o mercado. Preços abaixo podem ter o objetivo de ganhar fatias de mercado.

Finalmente, um plano deve ter um certo grau de estabilidade no tempo para ser implementado (Evans e Berman, 1997). Isso não significa que um plano deve ser inflexível e não se adaptar ao ambiente competitivo. Mas deve haver uma perspectiva sólida, consistente com a missão e visão organizacionais. Essa perspectiva deve direcionar os esforços e possibilitar ajustes regulares nos planos de marketing de curto-prazo. Caso contrário, a empresa corre o risco de perder o foco e sair do mercado. A rede holandesa Makro vem sofrendo com isso no Brasil. O canal atacado vem perdendo força e, num processo de se aproximar do varejo, contratou um executivo do Pão de

Açúcar. Esse executivo tentou transformar a rede num varejo, mas após um ano pediu demissão. O Makro voltou atrás e preferiu manter o posicionamento como atacadista. Esse episódio mostra a insegurança da empresa e traz algumas inquietações: a rede mudou a sua missão e visão? Se mudou, porque não esperou mais tempo para avaliar a evolução dos resultados?

3. Análise de um plano de marketing

A análise de um plano de marketing compreende a comparação do desempenho real àquele planejado ou esperado em um determinado período de tempo. Se o desempenho real é insatisfatório, deve-se empregar ações corretivas. Ainda, os planos devem ser regularmente revisados, dado o impacto das variáveis não controláveis presentes no ambiente de marketing.

Evans e Berman (1997) indicam cinco técnicas para análise de um plano de marketing:

1. *Benchmarking*;
2. Pesquisa de satisfação dos clientes;
3. Análise dos custos de marketing;
4. Análise das vendas; e
5. Auditoria de marketing.

Para medir a eficácia de um plano, a empresa precisa estabelecer padrões de desempenho. *Benchmarking* é utilizado quando uma empresa define seus padrões de desempenho baseados na melhor prática de mercado. Ao tentar se equiparar ao desempenho do melhor competidor, a empresa evolui, desenvolve novos processos, estabelece e fortalece canais de comunicação e alinha o pensamento da organização ao alcance de um novo patamar de desempenho. Na indústria da moda, empresas como a H&M e Zara são usadas como *benchmarks*. Artigo recente da revista Exame dá conta de que a Riachuelo quer se transformar na Zara brasileira e vem alocando recursos para diminuir o tempo de desenvolvimento, produção e expedição de produtos para duas semanas. Atualmente, esse tempo foi reduzido de 120 dias para 40 dias. Se ainda não conseguiu se comparar a

Zara., a empresa acredita que já ultrapassou as rivais Renner e C&A, que ainda levam mais de noventa dias para colocar novos produtos nas lojas. O problema ocorre quando as empresas colocam metas que não são factíveis. A Riachuelo é uma empresa com *set-up* para desenvolver produtos básicos e não de moda. A empresa pode ser competitiva para fabricar camisetas e camisas masculinas, mas não dispõe de uma adequação das atividades (Porter, 1999) compatível para ter a flexibilidade e a agilidade da Zara. Isso pode causar frustração na organização, pois a agilidade pretendida acaba quando os produtos se tornam mais sofisticados.

As empresas, para avaliar o sucesso dos programas de marketing, fazem uso de pesquisas de satisfação dos consumidores, com a qualidade dos serviços prestados. Em varejo, utiliza-se a figura do “cliente fantasma”. São pesquisadores que se passam por clientes, filmando e gravando, por meio de pequenos dispositivos, o atendimento, a limpeza, a arrumação da loja e dos produtos, para avaliar como é a experiência de compras.

A análise dos custos de marketing é utilizada para avaliar a eficiência das ações de marketing que compreendem: o desempenho das linhas de produtos; intensidade da distribuição; expansão geográfica da distribuição; treinamento da equipe de vendas; propaganda; e promoções. Uma empresa pode ser lucrativa, mas nem todos os produtos e canais o são. Com uma análise dos custos de marketing a empresa deve avaliar o desempenho desses elementos em um nível mais desagregado e implementar ações para ajuste.

A análise dos custos de marketing investiga os lucros e perdas de cada linha de produtos, clientes, canais e ações promocionais. A partir do faturamento gerado, descontam-se os custos da mercadoria vendida, dos serviços, e promoções adicionados para atender um cliente ou canal específico. A empresa necessita de sistemas de informação robustos para detalhar e atribuir os custos decorrentes de se atender tal cliente ou canal.

A análise de vendas compreende o estudo detalhado das vendas com o propósito de avaliar corretamente os objetivos de vendas constantes de um plano de marketing. As vendas gerais de uma empresa podem ser desagregadas por categorias (subcategorias-> itens) de produtos, por canais e por clientes, em um dado período de tempo. A avaliação das séries temporais de vendas passadas, aliada as tendências do crescimento de mercado, da moda, e dos índices de crescimento por região, podem ajudar no estabelecimento do futuro patamar de vendas da empresa, bem como direcionar os esforços de distribuição. Atualmente, as empresas de produtos de consumo enxergam na região nordeste do Brasil o novo Eldorado. A P&G, Danone e outras estão alterando os atributos de produtos e embalagens para se adequar a esse novo mercado. Empresas de varejo do sudeste estão intensificando a presença de mercado nas cidades do nordeste. No varejo há três grandes objetos de análise: vendas, margens brutas, e giro dos estoques. As vendas, as margens brutas e o giro dos estoques reais semanais de uma determinada linha de produtos, sob a responsabilidade de um gerente de produtos, é comparada aos objetivos e à mesma semana do ano anterior, descontados os efeitos sazonais (um evento ou promoção específicos).

Finalmente, há a auditoria de marketing. Ela consiste em uma revisão sistemática e crítica do desempenho dos programas de marketing elaborados pela empresa. Isso inclui, além da avaliação dos objetivos contidos no plano de marketing, uma avaliação detalhada dos procedimentos, das políticas e do desempenho dos profissionais empregados para desempenhar as funções de marketing. O propósito da auditoria de marketing é determinar: 1) quão eficaz são os esforços de marketing; e 2) como podem ser aprimorados.

A auditoria de marketing engloba seis elementos:

1. Uma auditoria de marketing deve ser executada por especialistas, preferencialmente de fora da organização, para evitar avaliações parciais;

2. As auditorias devem ser feitas ao menos uma vez ao ano, preferencialmente após o lançamento das campanhas e programas de marketing, para se avaliar a sua efetividade;
3. As auditorias podem ser horizontais (envolvendo todas as ações de marketing) ou verticais (estudando mais aprofundadamente um aspecto de marketing, como uma linha de produtos ou as campanhas de propaganda). Preferencialmente, deve-se utilizar ambas abordagens de forma conjugada: uma avaliação geral do desempenho dos programas de marketing associado às avaliações detalhadas dos elementos críticos;
4. Os formulários de avaliação devem listar todos os tópicos a serem auditados. Esses tópicos devem ser identificados em conjunto com a alta administração da empresa;
5. A auditoria deve ter uma duração previamente estabelecida e deve-se decidir se os empregados terão conhecimento prévio da auditoria, e;
6. O último passo compreende a apresentação dos resultados e recomendações à alta direção da empresa. Contudo, a auditoria somente se encerra com a implementação de ações corretivas pelos gestores.

4. Por que os planos de marketing falham?

Para Terblanche (2005), a utilização gerencial do marketing tem contribuído de diversas formas para melhorar a prosperidade e o crescimento econômico, ao coordenar esforços para conduzir a oferta até a demanda. As práticas de marketing auxiliam no dimensionamento e na distribuição da oferta para satisfazer as necessidades da demanda: ser o agente a serviço do comprador e não o agente a serviço do vendedor

Entretanto, diversas críticas recaem sobre as fórmulas utilizadas em marketing. A análise SWOT e o *mix* de marketing seriam “receitas de bolo”, utilizados de forma simplista, não vislumbrando a complexidade das demandas atuais. Os temas estratégicos seriam analisados superficialmente, não trazendo benefícios às

organizações e mascarando a realidade. Ainda, os críticos argumentam que as organizações são narcisistas, não reconhecendo suas vulnerabilidades e superestimando suas competências. Que presidente, numa convenção aos seus gerentes, apontaria como fraqueza a incompetência dos executivos?

Muitos planos de marketing são bem redigidos e podem ser descritos como belas cartas de intenções. Entretanto, na prática a teoria é outra. Interesses departamentais, desavenças políticas, pressão por resultados de curto prazo podem fazer com que um amontoado de propostas bem intencionadas não saia do papel.

A superficialidade no tratamento de questões importantes, com o uso simplista das ferramentas de marketing, os interesses imediatos e as disputas políticas levam as organizações a não perceber as novas realidades advindas da mudança dos consumidores, dos concorrentes ou da sociedade. A Kodak quase faliu ao não dar atenção ao mercado de fotografia digital. Muitas empresas demoram a reagir: quando a Sears deu por si, o Wal Mart já tinha tomado conta do varejo americano. Também as empresas não querem enxergar o real problema, e o pior cego é aquele que não quer ver. A Gap não fez (e aparentemente não quer fazer) o essencial de um operador do mercado de moda, que é lançar moda. A empresa sabe que está no buraco, muda sua proposta de comunicação, mas não muda o produto. Finalmente, há a tentação em fazer o óbvio decorrente de uma análise estratégica simplista. Todos os dias são abertos e fechados centenas de botecos e pequenas confecções. A máxima, “ninguém morre de fome e anda pelado”, é utilizada de forma leviana e sem critérios.

5. Bibliografia

- Evans, Joel R. & Berman, Berry, **Marketing**, Prentice Hall, 7th ed., 1997.
- Kotler, P. **Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control**, 9th ed. , Prentice Hall, New Jersey, 1997.
- Mazaira, A, Gonzalez, E e Avendano, R. “The Role of Marketing Orientation on Company

Performance through the Development of Sustainable Competitive Advantage: the Inditex Zara Case". **Marketing Intelligence & Planning**; 2003, 21,4/5, p. 220-229.

Mintzberg, H, Ahlstrand, B e Lampel J, **Strategy Safari**, The Free Press, N.Y. 1998

Morgan, R.M.; Hunt, S.D., The commitment-trust theory of relationship marketing, **Journal of Marketing**, 58, p.20-38, Jul 1994.

Porter, M. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**, 2ª. ed., Campus, Rio de Janeiro, 1999.

Terblanche, N.S. A century of marketing: Achievements, mishaps and future challenges, **Management Dynamics**, 14(4), p.1-17, 2005.

Artigos diversos: Revista Exame