

Manual de Formação

GESTÃO DE MARKETING



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu



GOVERNO
DA REPÚBLICA PORTUGUESA



MINISTÉRIO DO TRABALHO
E DA SOLIDARIEDADE SOCIAL



PROGRAMA OPERACIONAL EMPREGO,
FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO SOCIAL
(POEFD)



ASSOCIAÇÃO INDUSTRIAL PORTUGUESA
CONFEDERAÇÃO EMPRESARIAL



FICHA TÉCNICA

GESTÃO DE MARKETING

Direcção de Projecto

AIP – CE

Associação Industrial Portuguesa – Confederação Empresarial

Gestão de Projecto

Norma Rodrigues, AIP – CE

Coordenação do Projecto

Mário Teixeira, AIP – CE

Assessoria Técnico-Pedagógica

José Lagarto, Especialista em Sistemas e Modelos de Formação

Produção de Conteúdos

Clara de Almeida, Professora, ISEG, Formadora e Consultora Área de Marketing

Concepção Gráfica

5W – Comunicação e Marketing Estratégico, Lda.

Ano de Edição

2007

INTRODUÇÃO AO MANUAL DE GESTÃO DE MARKETING

1. APRESENTAÇÃO	5
2. FINALIDADE	6
3. DESTINATÁRIOS	6
4. ÍNDICE DAS MATÉRIAS	7
5. INFORMAÇÕES ÚTEIS	10

MANUAL DE GESTÃO DE MARKETING

1. OBJECTIVOS ESPECÍFICOS	13
2. AVALIAÇÃO INICIAL	14
3. UNIDADES LECTIVAS	24

UNIDADE LECTIVA A – ESTRATÉGIAS DE MARKETING

1. Objectivos	27
2. Componente Teórica	27
3. Componente Prática	44
4. Síntese	45
5. Bibliografia	46
6. Avaliação da Unidade Lectiva A	47

UNIDADE LECTIVA B – O MARKETING MIX

1. Objectivos	53
2. Componente Teórica	53
3. Componente Prática	98
4. Síntese	99
5. Bibliografia	101
6. Avaliação da Unidade Lectiva B	102

UNIDADE LECTIVA C – ESPECIALIZAÇÕES DO CONCEITO DE MARKETING

1. Objectivos	109
2. Componente Teórica	109
3. Componente Prática	138
4. Síntese	139
5. Bibliografia	141
6. Avaliação da Unidade Lectiva C	142

UNIDADE LECTIVA D – O PLANEAMENTO DE MARKETING

1. Objectivos	147
2. Componente Teórica	147
3. Componente Prática	162
4. Síntese	163
5. Bibliografia	164
6. Avaliação da Unidade Lectiva D	165

4. AVALIAÇÃO FINAL	168
--------------------------	-----

ANEXOS

– Folha de Respostas Avaliação Inicial/Avaliação Final	179
– Folha de Respostas para as Avaliações das Unidades	180
– Soluções das Avaliações Inicial e Final	181
– Soluções das Unidades	182
– Soluções das Componentes Práticas	183

1. APRESENTAÇÃO

A Associação Industrial Portuguesa, com o objectivo de dar resposta às reais necessidades do tecido empresarial português em matéria de actualização de competências técnicas, decidiu produzir um conjunto de manuais cujos conteúdos pedagógicos se adequassem ao perfil específico das pequenas empresas.

Foram deste modo produzidos, com o apoio da Medida Recursos Didácticos do POEFDS, um conjunto de manuais, em versão impressa e CD-ROM, destinados a apoiar os quadros das empresas e outros interessados nas problemáticas, hoje em dia cada vez mais exigentes, da gestão, da organização e da competitividade.

Elaborados de acordo com uma metodologia que permita a sua utilização em sala de formação ou em ambiente de formação à distância, o projecto Recursos Didácticos da AIP visa basicamente criar conteúdos referenciados por objectivos de aprendizagem, organizados modularmente, de modo a que as unidades lectivas possam ser agrupadas sob múltiplos percursos formativos.

Pretendeu-se igualmente que os conteúdos desenvolvidos no âmbito destes Recursos Didácticos, ao serem centrados em Objectivos de Aprendizagem, fossem de aplicabilidade imediata no contexto da empresa.

Pretende assim a AIP, com este contributo, auxiliar as pequenas empresas na melhoria da sua performance por via da melhoria das competências técnicas dos seus agentes com reflexos positivos ao nível do desempenho.

2. FINALIDADE

Pretende-se, com este manual, proporcionar um conjunto de informação que permita consolidar conhecimentos sobre Gestão de Marketing, compreender a sua importância e utilidade. A estrutura das Unidades Lectivas consta fundamentalmente de componentes teóricas e práticas em que são desenvolvidos conceitos e apresentadas metodologias, permitindo deste modo aos destinatários adquirir ou actualizar as competências técnicas fundamentais para dar resposta às exigências actuais da gestão das Organizações, face ao mercado em que se inserem.

3. DESTINATÁRIOS

- Quadros médios e superiores de Organizações;
- Gestores de unidades de negócio;
- Gestores funcionais e técnicos;
- Formadores e Consultores;
- Associações Empresariais que desenvolvam projectos de formação em pequenas Organizações;
- Quadros técnicos que frequentem acções de formação promovidas pela AIP na sua oferta ao mercado.

4. ÍNDICE DAS MATÉRIAS

UNIDADE LECTIVA A – ESTRATÉGIAS DE MARKETING

1. O conceito de Marketing	27
1.1 A aplicação do conceito	28
2. O conceito de Mercado	31
2.1 A evolução dos mercados	32
2.1.1 O ciclo de vida dos mercados	32
2.1.2 Factores de evolução dos mercados	34
2.1.2.1 Factores de evolução a curto/médio prazos	34
2.1.2.2 Factores de evolução a longo prazo	35
2.2 As Variáveis de mercado	36
2.3 Estudos de mercado	37
3. A Segmentação de mercado	39
3.1 Critérios de segmentação	40
3.2 A escolha de segmentos alvo	43

UNIDADE LECTIVA B – O MARKETING MIX

1. O Marketing Mix: A oferta da Empresa	53
1.1 O Produto	54
1.1.1 Bens e serviços	54
1.1.2 Como se define um produto	55
1.1.3 Ciclo de vida dos produtos	59
1.1.4 Gestão de gamas e linhas de produtos	62
1.1.5 Criação e gestão de Marcas	63
1.1.5.1 Tipos de marca	64
1.1.5.2 A política de marca	66
1.1.5.3 Utilização de Marca	69

1.2 A Comunicação	69
1.2.1 As vertentes operacionais da Comunicação	70
1.2.1.1 A Publicidade	70
1.2.1.2 Marketing Directo	72
1.2.1.3 Relações Públicas	74
1.2.1.4 Venda pessoal	75
1.2.1.5 Promoções de vendas	76
1.2.1.6 Comunicação através da Internet	76
1.2.1.6.1 Utilização de um site	77
1.2.2 Como fazer um Plano de Comunicação	79
1.3 A Distribuição: Como colocar os produtos no mercado	81
1.3.1 Funções dos Intermediários	83
1.3.2 Níveis de um circuito de distribuição	84
1.3.3 Escolha de alternativas de canais de distribuição	86
1.3.4 Novos conceitos na Distribuição	89
1.3.4.1 O <i>franchising</i>	89
1.3.4.2 O <i>merchandising</i>	90
1.3.4.3 Comércio Electrónico	91
1.4 O Preço	92
1.4.1 A definição de preços de produtos	93
1.4.2 Alterações de preços	95
1.4.2.1 Descidas de preços por concorrentes	95
1.4.2.2 Subidas de preços por parte de concorrentes	96
1.4.2.3 Elasticidade Procura/Preço	97
1.5 Visão integrada da Oferta	98

UNIDADE LECTIVA C – ESPECIALIZAÇÕES DO CONCEITO DE MARKETING

1. Marketing Industrial	109
1.1 Da Produção em massa ao Marketing Industrial	109
1.2 O Marketing Mix	110
1.2.1 A concepção dos produtos e o preço	110
1.2.1.1 A Embalagem	111

1.3 A Distribuição	112
1.4 A Comunicação	113
2. Marketing de Serviços	114
2.1 Tipologia dos Serviços	115
2.2 Características dos Serviços e seus desafios	115
2.3 A Gestão do Marketing de Serviços	117
2.3.1 Gestão do Suporte Físico	118
2.3.2 Gestão do Pessoal em contacto	119
2.3.3 Gestão da Participação do cliente	120
2.3.4 Gestão da carteira de serviços	122
3. Marketing Internacional	124
3.1 Decisões de internacionalização	124
3.2 Critérios de entrada em mercados internacionais	125
3.3 Modelos de entrada em mercados internacionais	126
3.4 A Organização de Marketing	128
4. <i>Webmarketing</i> (utilização da Internet)	129
4.1 O cliente <i>on-line</i>	130
4.2 Negócio Electrónico	130
5. Novas Tecnologias no Marketing	131
5.1 Marketing Relacional	131
5.2 Database Marketing	132
5.2.1 Bases de dados para Marketing	132
5.2.2 <i>Datamining</i>	134
5.2.3 O CRM (<i>Customer Relationship Management</i>)	135
5.2.3.1 Conceito e aplicações	135
5.2.3.2 Desenvolvimentos futuros	137
 UNIDADE LECTIVA D – O PLANEAMENTO DE MARKETING	
1. O Planeamento de Marketing	147
1.1 Metodologia de elaboração de um Plano de Marketing	148
1.2 A Organização de Marketing	160

5. INFORMAÇÕES ÚTEIS

5.1 CONDIÇÕES DE PARTICIPAÇÃO

- **Participação Individual**

- **Sem apoio técnico**

A participação depende das condições que a empresa e/ou os formandos reúnam em termos dos requisitos estabelecidos pela AIP.

Devem os interessados solicitar informação adicional à AIP (ver Contacto).

- **Com apoio técnico de Consultor/Formador**

De acordo com a solicitação dos interessados, a AIP disponibilizará um serviço personalizado de apoio técnico ou formativo, que poderá ser prestado quer na empresa quer à distância, via portal AIP

As condições de prestação do apoio serão contratualizadas caso a caso (ver Contacto).

- **Participação Colectiva**

A AIP pode disponibilizar um serviço de apoio técnico e formativo para grupos de colaboradores da empresa, a solicitação dos interessados.

As condições de prestação do apoio serão contratualizadas caso a caso (ver Contacto).

5.2. CONTACTO

AIP – CE

Associação Industrial Portuguesa – Confederação Empresarial

Dr. Mário Teixeira

Tel. 21 3601234

Email: mario.teixeira@aip.pt

MANUAL DE GESTÃO DE MARKETING



1. OBJECTIVOS ESPECÍFICOS

Este Manual está estruturado em 4 Unidades Lectivas organizados por Objectivos Específicos.

Os objectivos específicos de cada Unidade são os que se seguem.

No final de cada Unidade o formando deve:

UNIDADE LECTIVA A – ESTRATÉGIAS DE MARKETING

- Conhecer, compreender e saber aplicar os principais conceitos da Estratégia de Marketing, nomeadamente:
 - O conceito de Marketing em si mesmo
 - Segmentação
 - Escolha de mercados alvo

UNIDADE LECTIVA B – O MARKETING MIX

- Entender e saber utilizar as variáveis operacionais do Marketing que constituem a Oferta da Empresa:
 - Produto
 - Comunicação
 - Distribuição
 - Preço

UNIDADE LECTIVA C – ESPECIALIZAÇÕES DO CONCEITO DE MARKETING

- Compreender as extensões especializadas do contexto de Marketing, especialmente nos domínios de:
 - Serviços
 - Indústria
 - Internacional
 - *Webmarketing* (utilização da Internet)

UNIDADE LECTIVA D – O PLANEAMENTO DE MARKETING

- Entender e saber aplicar as variáveis estratégicas e as operacionais no contexto do Planeamento de Marketing.

Este manual contém também perguntas de teste sobre a matéria de cada unidade lectiva, as quais permitirão avaliar a nível quantitativo e qualitativo a progressão na aprendizagem.

2. AVALIAÇÃO INICIAL

Apresenta-se, de seguida, um teste de 40 questões de resposta múltipla, com 4 alternativas de resposta, que percorrem transversalmente todas as Unidades Lectivas.

Esta Avaliação Inicial funciona como teste de diagnóstico, permitindo identificar o nível de conhecimentos do formando relativamente às matérias a leccionar neste curso de formação, antes de o frequentar (Auto-diagnóstico).

No final do curso, através da comparação dos resultados antes e depois de o ter frequentado, será possível determinar a utilidade de ter participado (**Razão de Ganho**).

Resolva o teste, utilizando a Folha de Respostas em Anexo (pode encontrar as Soluções também em Anexo).

UNIDADE LECTIVA A – ESTRATÉGIAS DE MARKETING

1. O Marketing foi criado:

- A) Antes da Revolução industrial
- B) Na segunda metade do século XX
- C) Com o início da Revolução industrial
- D) Através da Produção em massa

2. O Marketing é:

- A) Uma forma de criar necessidades
- B) Uma maneira de vender produtos
- C) Publicidade
- D) Uma filosofia de gestão

3. O mercado de um negócio é constituído por:

- A) Clientes
- B) Fornecedores, concorrentes e clientes
- C) Concorrentes, intermediários e clientes
- D) Fornecedores, empresas produtoras, intermediários e clientes

4. As condições conjunturais da economia:

- A) Criam mais concorrência nos mercados
- B) São factores de evolução dos mercados
- C) Trazem mais clientes para as empresas
- D) Provocam instabilidade nos mercados

5. Concorrentes indirectos são aqueles que:

- A) São desleais
- B) Produzem produtos a preços mais baixos
- C) Produzem produtos que satisfazem a mesma necessidade
- D) Produzem produtos de natureza diferente que satisfazem a mesma necessidade

6. O ciclo de vida de um mercado tem:

- A) 4 fases
- B) A duração de 10 anos
- C) Uma duração média de 5 anos
- D) Uma duração máxima de 50 anos

7. Para a actividade de Marketing, os estudos de mercado são:

- A) Muito importantes
- B) Nada relevantes
- C) Actividades que não cabem no contexto do Marketing
- D) Actividades contraditórias

8. Segmentar o mercado é:

- A) Efectuar um estudo de mercado
- B) Estudar a concorrência
- C) Dividir o mercado em segmentos homogêneos
- D) Dividir o mercado em regiões

9. Um segmento alvo é:

- A) Subdivisão do mercado que é objecto específico de um programa de marketing
- B) Região do mercado que é muito populosa
- C) Conjunto das pessoas com maior poder de compra
- D) Grupo dos concorrentes mais importantes

10. A Segmentação de mercado serve para:

- A) Identificar oportunidades de negócio
- B) Conhecer melhor os concorrentes
- C) Criar produtos novos
- D) Identificar fornecedores potenciais

UNIDADE LECTIVA B – O MARKETING MIX

11. Marketing Mix é sinónimo de:

- A) Publicidade e Relações Públicas
- B) Oferta
- C) Estudos de mercado
- D) Mercado

12. Produto em Marketing é:

- A) Uma marca
- B) Tudo o que é transaccionável
- C) Tudo o que tenha valor económico
- D) Tudo o que satisfaça uma necessidade

13. Imagem de um Produto é:

- A) O retrato que os clientes fazem dele
- B) O que os concorrentes pensam dele
- C) O que o distingue da concorrência
- D) A sua marca

14. Qual a forma de Comunicação que constitui a publicação numa revista de uma entrevista com o Administrador de uma Empresa conseguida através dos esforços do Departamento de Marketing?

- A) Publicidade
- B) Patrocínio
- C) Relações Públicas
- D) Promoção de Vendas

15. A venda de DVDs de filmes bíblicos durante a semana da Páscoa com 10% de desconto constitui qual das seguintes formas de Comunicação?

- A) Publicidade
- B) Patrocínio
- C) Relações Públicas
- D) Promoção de Vendas

16. Em termos de Marketing, um bom site é aquele que:

- A) Permite ligação a telemóveis
- B) Tem a descrição técnica de todos os produtos
- C) Tem muitos *passwords* de segurança
- D) Permite ao cliente desencadear processos e consultar informação

17. A Distribuição é uma variável do Marketing Mix que se define como:

- A) O transporte de mercadorias
- B) A criação de meios para fazer chegar os produtos ao cliente final
- C) A gestão dos stocks de produtos acabados
- D) O abastecimento de matérias primas e de energia

18. Os canais de distribuição são:

- A) Os vendedores das empresas
- B) As empresas transportadoras
- C) A imprensa e a televisão
- D) Os intermediários entre a produção e o consumo

19. O cálculo de preços deve associar duas áreas da empresa:

- A) A Produção e o Marketing
- B) A Produção e as Vendas
- C) A Financeira e o Marketing
- D) O Marketing e as Vendas

20. Procura rígida ou inelástica é aquela que:

- A) Não reage à Publicidade
- B) Não aceita descontos
- C) Não paga nos prazos estabelecidos
- D) Não reage significativamente a alterações de Preços

UNIDADE LECTIVA C – ESPECIALIZAÇÕES DO CONCEITO DE MARKETING

21. Actualmente, as empresas industriais:

- A) São as mais competitivas
- B) Perderam poder negocial face à grande Distribuição
- C) São dominadas pelos Fornecedores
- D) Criam mercados concentrados

22. As Empresas de Serviços

- A) Podem usar as mesmas técnicas de Marketing da Indústria
- B) Estão a diminuir em número nos países desenvolvidos
- C) Enfrentam desafios de Marketing específicos
- D) Não podem usar as técnicas de Marketing

23. A Intangibilidade dos Serviços significa que:

- A) Os seus preços não podem ser alterados
- B) Os concorrentes não são visíveis
- C) São fáceis de alterar
- D) Não podem ser testados

24. A produção de um Serviço difere da de um Bem porque:

- A) O Serviço não precisa de tecnologia
- B) O Serviço é mais rapidamente produzido
- C) A produção de um Serviço é sempre mais cara
- D) O cliente participa na produção do Serviço

25. Actualmente, nos Serviços em geral a tendência vai no sentido de:

- A) Haver uma diminuição de qualidade nos Serviços
- B) Haver aumentos generalizados de preços
- C) Automatizar os serviços e aumentar a participação do cliente
- D) Automatizar os serviços e aumentar os preços

26. A globalização dos mercados consiste em:

- A) Os países exportarem mais
- B) As Empresas pensarem no mundo como mercado potencial
- C) Haver mais empresas em todo o mundo
- D) Haver mais fusões de Empresas

27. A forma de entrada em mercados internacionais que acarreta maior risco económico é:

- A) O investimento directo
- B) A exportação de produtos
- C) A criação de joint ventures
- D) O licenciamento de tecnologias

28. Negócio electrónico é:

- A) Uma forma mais sofisticada de Comércio electrónico
- B) Uma variante da Internet
- C) A integração do back office e do front office
- D) Uma Intranet que liga a empresa e os seus clientes

29. O Marketing Relacional é:

- A) Um software de exploração de bases de dados
- B) Uma forma de Marketing que se baseia num relacionamento contínuo com os clientes
- C) Uma estratégia de fidelização de clientes
- D) Uma plataforma de hardware na qual estão instaladas bases de dados de clientes

30. O que é o CRM?

- A) Uma plataforma de hardware
- B) Uma solução de software em sistema UNIX
- C) Uma estratégia de negócio orientada para o cliente
- D) Uma tecnologia baseada na Internet

UNIDADE LECTIVA D – O PLANEAMENTO DE MARKETING

31. O trabalho de Planeamento de Marketing é:

- A) O estabelecimento de planos de carreira para os colaboradores da empresa
- B) Um processo sistemático de desenvolvimento e coordenação das decisões de marketing
- C) O desenvolvimento de parcerias para desenvolvimento de mercado
- D) Uma forma de desenvolver defesas contra a concorrência

32. A elaboração de um Plano de Marketing deve começar por:

- A) O estabelecimento de objectivos de mercado
- B) Uma análise da situação interna e externa
- C) Um Plano de Acções bem definido
- D) Uma análise da concorrência

33. Para se fazer uma boa síntese da situação de mercado:

- A) Identificam-se pontos fracos e fortes da Empresa
- B) Identificam-se oportunidades e ameaças no mercado
- C) Identificam-se os concorrentes indirectos
- D) Identificam-se os concorrentes potenciais

34. Os objectivos para um Plano de Marketing:

- A) Podem ser quantitativos ou qualitativos
- B) Devem ser sempre apresentados em unidades monetárias
- C) Podem ser excluídos do Plano quando o mercado for estável
- D) Só devem constar do Plano se forem quantificáveis

35. Num Plano de marketing, a Segmentação e o Posicionamento:

- A) Deverão constar no Plano antes da estratégia operacional
- B) Deverão ser excluídos do Plano se não houver concorrência
- C) Deverão constar no Plano depois da estratégia operacional
- D) Deverão ser excluídos do Plano se o mercado for estável

36. Um Plano de Marketing termina sempre com:

- A) O orçamento
- B) Descrição das tecnologias de que a empresa dispõe
- C) Descrição total dos recursos humanos da empresa
- D) Um Plano de Acção

37. Um Plano de Acção é:

- A) Descrição dos vários passos da análise do Mercado
- B) Uma descrição exaustiva dos circuitos de Distribuição e sua ligação ao orçamento
- C) Identificação das várias acções a desencadear, sua calendarização, objectivos e definição dos responsáveis
- D) Listagem das acções a desencadear com a operacionalização do Plano

38. Para controlar a realização de um Plano de Acção deve-se:

- A) Comparar os gastos reais com os orçamentados
- B) Medir os resultados das acções e os gastos efectuados
- C) Verificar o cumprimento dos objectivos
- D) Identificar mecanismos de controlo

39. Os Planos de Marketing devem ser feitos com a vigência de:

- A) Um ano
- B) Um a três anos
- C) Dez anos
- D) Cinco anos

40. Um Plano de Marketing deve ser elaborado por:

- A) A Gerência ou Administração
- B) A Direcção ou Departamento de Marketing
- C) A Direcção ou Departamento Comercial
- D) O Departamento de Planeamento Estratégico

RESULTADO DA AVALIAÇÃO INICIAL

- 0 a 20%** – A frequência deste curso vai ser muito útil. Estude atentamente o Manual.
- 21 a 40%** – A frequência do curso vai-lhe ser útil, tendo em vista a melhoria significativa dos seus conhecimentos.
- 41 a 70%** – Apesar dos seus conhecimentos, este curso vai ser útil tendo em vista sua melhoria.
- 71 a 100%** – **Parabéns!** Possui conhecimentos significativos. A frequência deste curso vai-lhe ser útil para consolidar os conhecimentos que já possui.

3. UNIDADES LECTIVAS

A matéria considerada neste Manual está associada a um tema que tem tanto de complexo como de indispensável: a gestão das Organizações.

O mercado em que operam as Organizações está em constante mudança, e essas mudanças elevam cada vez mais os níveis de exigência das empresas e, com eles, as necessidades dos clientes, dos accionistas, dos trabalhadores e da sociedade em geral.

A necessidade de implementar a Gestão de Marketing, quais as vantagens, que referenciais utilizar para orientação, como fazê-lo, são apenas algumas das questões cujas respostas podem ser encontradas neste Manual.

O objectivo final deste Manual é a satisfação dos Clientes das Organizações, pelo que é fundamental que estes sejam auscultados, no sentido de identificar os seus requisitos em todo o processo de gestão, permitindo a melhoria contínua do desempenho da Organização, através da melhoria de produto.

As unidades lectivas que a seguir se apresentam não têm como objectivo estabelecer os critérios específicos para a melhoria do desempenho, mas antes abordar a temática de modo a criar linhas de orientação para o desenvolvimento e implementação de uma eficaz Gestão de Marketing.

Cada Organização deve ser considerada um caso individualizado, devendo cada uma, de forma criativa, encontrar as soluções que mais se adequem à sua realidade, tendo em conta a sua estratégia organizacional.

Este manual pode ser utilizado por todas as Organizações independentemente da sua dimensão, natureza ou sector em que operam.

MANUAL DE GESTÃO DE MARKETING
UNIDADE LECTIVA A
ESTRATÉGIAS DE MARKETING



1. OBJECTIVOS

No final da Unidade o formando deve:

- Conhecer, compreender e saber aplicar os principais conceitos da Estratégia de Marketing, nomeadamente:
 - O conceito de Marketing em si mesmo
 - Segmentação
 - Escolha de mercados alvo

2. COMPONENTE TEÓRICA

1. O CONCEITO DE MARKETING

O Homem é criativo por natureza e ao longo da História tem manifestado a sua criatividade de formas muito variadas. Uma delas é a sua canalização para actividades destinadas à produção de algo que possa satisfazer necessidades de um grupo social, proporcionando contrapartidas de vária ordem (financeiras, de reconhecimento social ou de auto realização, por exemplo) ao empreendedor dessa actividade.

Na História recente, a Revolução Industrial provocou uma mudança radical no mundo empresarial, levando à criação de grandes empresas industriais, com sofisticados métodos produtivos e de organização do trabalho. Deste modo, as empresas criadas pela Revolução industrial preocupavam-se em produzir rápida e eficientemente, dado que existiam mercados imensos para satisfazer e a diversidade de novos produtos que as tecnologias permitiam que se produzisse, como automóveis, electrodomésticos, mobiliário, roupa ou acessórios de moda, tinham clientes ávidos de os adquirir. Assistiu-se então a uma tremenda abertura de mercados, constituindo a industrialização uma premissa essencial de riqueza social e desenvolvimento económico.

Simultaneamente, foram surgindo muitas soluções novas na área dos Serviços, como Bancos, Seguradoras e serviços de apoio à indústria.

Assim se expandiram os mercados e a actividade empresarial na primeira metade do século XX.

Porém, se no início da era industrial o escoamento da produção era fácil, tudo ficou mais difícil quando os mercados começaram a ficar saturados. Os *stocks* acumularam-se e as muitas dificuldades na venda provocaram o surgimento de agressivas técnicas de vendas, formando vendedores habilidosos que tentavam conseguir o escoamento da oferta perante a resistência de uma procura já desejosa de novas soluções e farta das pressões da publicidade.

Gradualmente, as empresas foram tomando consciência de que se tornava necessário inverter a abordagem à actividade produtiva: ou seja, investigar as necessidades do mercado para produzir de acordo com as informações encontradas, ao invés de produzir aquilo que se podia produzir eficiente e rapidamente e tentar depois vender com persuasão, “esmagando” habilmente as objecções do cliente.

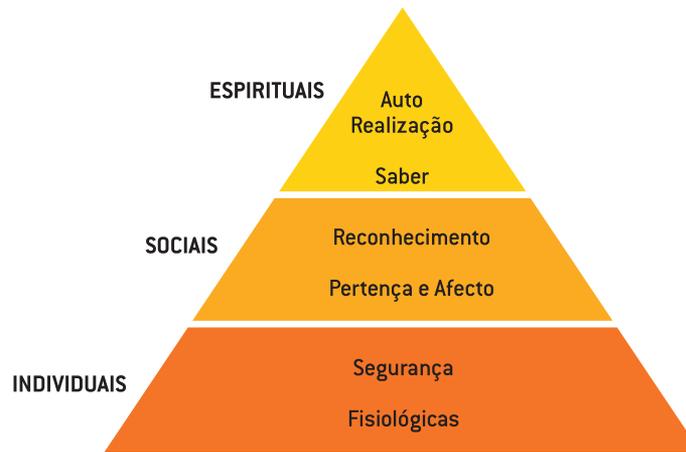
Desta mudança de paradigma nasceu o Marketing, o qual marca a actividade empresarial na segunda metade do século XX.

1.1 A APLICAÇÃO DO CONCEITO

O Marketing encontra a justificação para a sua existência na grande diversidade de necessidades e desejos do ser humano.

Uma necessidade nasce de um sentimento de carência: as pessoas têm fome ou sede e precisam de comer ou beber, têm frio e necessitam de roupa para se cobrirem, têm vontade de saber e precisam de livros e escolas. O estudo das necessidades é bastante complexo, pois elas variam consoante as pessoas e os seus níveis culturais, os países, as épocas, etc.. Uma abordagem interessante relativamente à análise das necessidades foi feita pelo psicólogo norte-americano Abraham Maslow¹, que as dividiu em 3 grandes níveis: Individuais, Sociais e Espirituais.

¹ Viveu de 1908 a 1970.



A representação em pirâmide pretende significar que à medida que as necessidades se vão sofisticando, menos pessoas as possuem. Assim, num primeiro patamar temos as necessidades Individuais, que praticamente todos possuem e que são as fisiológicas (fome, sede, frio, calor, etc.) e as de segurança. O segundo patamar refere-se às necessidades de integração num grupo social; o sentimento de pertença ao grupo e as trocas afectivas com outros elementos do grupo representam um primeiro nível, encontrando-se num segundo nível as de reconhecimento pelo grupo do papel e valor individuais. Finalmente, no terceiro patamar encontram-se as necessidades de conhecimento e saber, bem como as de auto realização individual.

As necessidades humanas estão em constante evolução, pois a tecnologia permite-nos hoje soluções antes consideradas utópicas. Assim, as necessidades de comunicação, por exemplo, venderam telégrafos no passado e telemóveis no presente. As necessidades vão-se deste modo transformando, criando impulso para a investigação tecnológica e simultaneamente evoluindo com ela.

A consciência de que existem necessidades por satisfazer, combinada com a convicção de que é possível dar-lhes uma resposta, tem sido desde sempre a grande motivação para as actividades empresariais.

Deste modo, o Marketing pode ser definido da seguinte maneira:

Processo económico e social que se destina a satisfazer as necessidades de um grupo social através de actividades de produção e troca de produtos.

Existem nesta definição vários elementos que será conveniente clarificar:

Processo económico e social

O Marketing é primordialmente uma forma de organização humana que se aplica às actividades económicas, tendo um objectivo social de satisfação de necessidades.

Necessidades de um grupo social

Este é o centro da filosofia de Marketing, pois o Marketing surge, como já foi dito, como uma mudança de paradigma – da produção em massa da Revolução Industrial evoluiu-se para uma consciencialização de que a actividade empresarial deverá sempre partir de uma análise das necessidades dos potenciais clientes e não das necessidades de eficiência interna. Assim, um produto não é um fim em si mesmo – ele é o meio através do qual são satisfeitas necessidades.

Actividades de produção e troca de produtos

Qualquer actividade empresarial se destina à produção de algo, seja um bem (roupa, habitação, produtos alimentares, electrodomésticos, etc.) ou um serviço (restauração, actividade bancária e seguradora, transporte, cuidados médicos, etc.) ou ainda uma ideia (igrejas, associações políticas ou filosóficas, etc.). Tudo o que for produzido destina-se a ser trocado por uma contrapartida, sendo o dinheiro a mais usual.

Historicamente, o final dos anos 60 e princípios dos anos 70 no século XX foram marcados por uma grande contestação social à chamada “**sociedade de consumo**”, que simbolizava a aplicação da filosofia da “**produção em massa**”, ou seja, produção eficiente, padronizada e em grandes quantidades seguida de grande pressão na venda e na publicidade, a fim de escoar a produção.

A partir dessa altura a mudança de paradigma intensificou-se, surgindo verdadeiramente a consciência de que são as necessidades humanas que justificam a actividade empresarial.

2. O CONCEITO DE MERCADO

O conceito de Marketing assenta no pressuposto de que a actividade humana se desenvolve com base em processos de troca. A “arena” onde se desenrolam os processos de troca costuma ser designada por Mercado. Assim, podemos definir mercado como:

O espaço geográfico e cultural onde se encontram os produtores e os seus públicos alvo, bem como outras entidades que directa ou indirectamente estão ligadas à actividade empresarial.

Mercado real e Mercado potencial

O mercado real é medido pelo volume de vendas efectivo de um produto ou conjunto de produtos num determinado período de referência.

O mercado potencial é uma estimativa do volume máximo que as vendas de um produto ou conjunto de produtos poderiam atingir num determinado horizonte temporal e dentro de um conjunto específico de condições.

Mercado aberto e Mercado fechado

Em termos das posições concorrenciais, fala-se de mercados abertos ou fechados. Um mercado aberto é aquele onde as posições dos concorrentes não estão consolidadas e o qual, como consequência, não está estruturado. Os mercados dos detergentes ou dos frigoríficos, por exemplo, são fortemente estruturados e por isso a entrada é difícil, devido à existência de várias barreiras à entrada no mercado, de ordem financeira, comercial ou tecnológica.

Mercados pouco estruturados, são normalmente caracterizados pela existência de concorrentes que se comportam de forma semelhante. Em Portugal, antes do aparecimento da FNAC, o mercado das livrarias estava nestas condições. Nestes mercados existem muito mais oportunidades de entrada, permitindo por exemplo uma especialização dos concorrentes em áreas específicas ou o surgimento de soluções integradas como é o caso da FNAC.

Mercado fragmentado e Mercado concentrado

Também se costuma perspectivar os mercados classificando-os em fragmentado ou concentrado.

Um mercado é concentrado quando está largamente dominado por um número reduzido de empresas ou marcas, podendo ser no limite apenas uma, como é o caso dos monopólios. Um mercado é fragmentado quando é partilhado por diversas empresas ou marcas, tendo cada uma delas uma parcela diminuta; se existirem líderes, terão uma quota absoluta bastante reduzida. Estão nesta situação os mercados dos automóveis ou dos produtos farmacêuticos em geral.

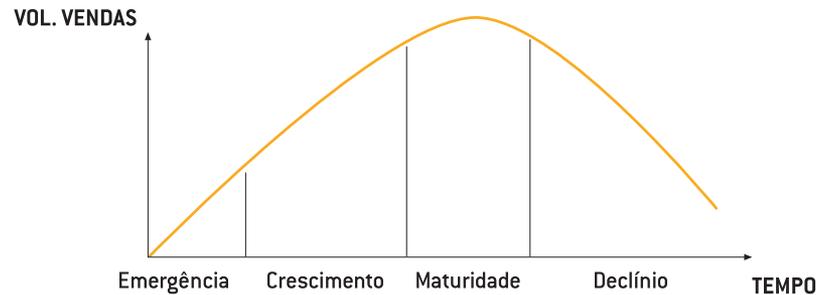
2.1 A EVOLUÇÃO DOS MERCADOS

2.1.1 Ciclo de vida dos mercados

Os mercados não são estáticos, como tudo na vida; eles evoluem ao longo do tempo e por isso se fala do conceito de **ciclo de vida do mercado**.

É muito importante conhecer a fase do ciclo de vida em se encontra o mercado onde actuamos, pois as estratégias e políticas são diferentes em cada fase do ciclo de vida.

O ciclo de vida de um mercado representa a sua evolução ao longo de um período de tempo e compreende 4 fases: emergência, crescimento, maturidade e declínio.



Representação gráfica de um ciclo de vida típico

A fase de emergência caracteriza-se pelo aparecimento de novas competências ou oportunidades que permitem o surgimento de empresas ou a entrada em novos negócios de empresas já existentes. Aquelas que mais rapidamente conseguirem dominar essas competências e aproveitarem as oportunidades, adquirirão vantagens competitivas sobre os seus concorrentes. Surgem assim novos produtos e novas respostas a necessidades.

Nesta fase torna-se necessário realizar investimentos e por isso a rentabilidade não costuma ser muito elevada, começando a aumentar na fase de crescimento, a qual é caracterizada por uma taxa de expansão mais elevada, fazendo aumentar a atractividade do negócio, chamando assim mais concorrentes. O factor chave de sucesso nesta fase é dotar-se de meios que permitam que a empresa cresça mais rapidamente do que os seus concorrentes.

A fase de maturidade é caracterizada por uma estabilização dos factores de evolução do jogo concorrencial. A fidelização dos clientes, a estabilidade das tecnologias e a fraca atractividade para novos concorrentes, concorrem para fixar as posições no mercado e estruturá-lo. Nesta fase é normal o desaparecimento de empresas, bem como fusões e aquisições entre os concorrentes, o que é visível na indústria farmacêutica, nas tecnologias de informação ou nos fabricantes de automóveis. O factor chave de sucesso nesta fase reside na adopção de uma estrutura que permita o melhoramento da produtividade e a redução de custos, pois as margens têm tendência a diminuir.

A fase de declínio é acompanhada por uma modificação progressiva da estrutura da concorrência, na linha de evolução anunciada na fase de maturidade. Os principais concorrentes que se mantêm repartem entre si o mercado, cujo volume vai decrescendo a um ritmo mais ou menos acelerado. É normal darem-se reestruturações nas empresas e, se as barreiras à saída não são muito elevadas, os concorrentes poderão ir desaparecendo. O factor chave de sucesso nesta fase é a redução de custos. O mercado do tabaco é normalmente apresentado como estando em declínio.

2.1.2 Factores de evolução dos mercados

Todos os mercados evoluem no tempo, sob o efeito de factores variados:

2.1.2.1 Factores de evolução a curto/médio prazos

Conjuntura económica, política e social

As variações conjunturais reflectem-se nas decisões de consumo, quer por parte das pessoas individualmente, quer por parte das empresas.

Variações sazonais

O consumo de muitos produtos varia ao longo do ano – a venda de chocolates aumenta no Inverno e o consumo de gelados sofre significativo acréscimo no Verão. Existe assim uma certa fragilidade destes mercados, pois um Verão chuvoso e pouco quente pode provocar uma quebra nas vendas de gelados, apenas recuperável num próximo Verão quente.

2.1.2.2 Factores de evolução a longo prazo

O tempo

Muitos mercados evoluem naturalmente ao longo do tempo, à medida que o consumo desses produtos se vai expandindo e entrando nos hábitos das pessoas, como por exemplo o dos microondas.

Efeito de substituição de produtos

A substituição de muitos produtos por novos – com desaparecimento ou não dos antigos – provoca alterações qualitativas e quantitativas nos mercados. Por exemplo, o desaparecimento dos candeeiros de petróleo deu lugar à criação de um espantoso mercado da iluminação eléctrica e o surgimento das máquinas de barbear eléctricas permitiu, não só a criação desse mesmo mercado, mas também a expansão do próprio mercado concorrente – o das lâminas de barbear.

A inovação tecnológica como geradora de novos mercados

As Empresas procuram actualmente na tecnologia grandes fontes de inspiração para novos produtos e também para a criação de vantagens competitivas. Muitos mercados novos têm sido gerados por esta via, como o dos DVD.

Grau de concorrência

O aparecimento de novos concorrentes no mercado leva à dinâmica de desenvolvimento desses mercados, como tem sido o da grande distribuição em Portugal (hipermercados, cash & carry's, grandes grossistas).

Mercados condicionados

Existem mercados que estão condicionados pelo desenvolvimento de outros, como é o caso do mercado da TV por cabo, o qual está condicionado pelo mercado dos televisores.

Envolventes política, económica, cultural, demográfica, tecnológica e social

De uma forma geral, os mercados são influenciados pelas condições gerais envolventes, o que, aliás é de fácil constatação quando apreciamos as cotações nas Bolsas de Valores, altamente sensíveis a acontecimentos externos da mais variada ordem.

Estes factores de evolução podem ser objecto de algum controlo e influência por parte dos agentes económicos, pois as empresas são forças activas e actuantes nos seus mercados.

2.2 AS VARIÁVEIS DE MERCADO

Nos processos de troca que ocorrem nos mercados existem vários intervenientes, os quais constituem o “mercado do negócio”.

Assim, para cada actividade, as principais forças em jogo são:

- os clientes, sejam individuais ou empresariais;
- os intermediários, que constituem os distribuidores que possibilitam a chegada dos produtos ao cliente final;
- os fornecedores de matérias-primas, equipamentos, etc.;
- os produtores concorrentes directos ou semi directos, ou seja, todas as empresas que produzem o mesmo tipo de produto e satisfazem por isso as mesmas necessidades.



Para se compreender uma actividade é necessário identificar as forças em jogo e entender as suas formas de relacionamento.

Outras forças têm influência no mercado, enquadrando o “mercado do negócio”, tais como:

- os concorrentes indirectos, ou seja, todos os concorrentes que fornecem soluções alternativas, embora estas sejam de carácter diferente. Por exemplo, um fabricante de automóveis, tendo como concorrentes directos os outros fabricantes de automóveis defronta-se com uma concorrência indirecta constituída por todas as outras formas de transporte;
- os Governos, sejam os governos do próprio país, quer outras entidades supranacionais como por exemplo a Comunidade Europeia e a sua legislação;
- os *media*, os quais constituem actualmente um poderosíssimo meio de comunicação, influenciando decisivamente as decisões de compra;
- grupos de pressão, como por exemplo sindicatos ou associações sectoriais, grupos ecologistas e outros.

Alargando ainda mais o conceito de mercado, poderemos ainda falar de forças políticas, sociais, demográficas e culturais, as quais enquadram os negócios delineando as grandes tendências mundiais.

2.3 ESTUDOS DE MERCADO

Os estudos de mercado destinam-se a recolher informações pertinentes e relevantes para a tomada de decisões de marketing.

De uma forma geral, as empresas vão recolhendo informação do exterior através da sua actuação no negócio por meio de variadas fontes de informação.

Existem **fontes abertas**, acessíveis a todos, e **fontes fechadas** (situação designada por “**Marketing Intelligence**” e praticada por grandes grupos a nível mundial).

Podemos também falar de fontes internas e fontes externas.

Fontes Internas:

- Força de vendas
- Pessoal ingressando nos quadros e vindo de outras empresas
- Dados internos sobre o negócio

Fontes externas:

- Meios de comunicação em geral
- Congressos, Exposições, Feiras, Conferências e Seminários
- Organizações profissionais ou sectoriais
- Bases de dados e redes de comunicação (Internet e redes especiais)
- Publicações especializadas (de organismos públicos, associações profissionais, etc.)
- Sondagens de mercado

É fundamental que as actividades sejam geridas com base em informação fiável e organizada; manter-se informado do que se passa dentro da empresa e à sua volta não é apenas uma necessidade das grandes empresas. O Marketing é a antítese da gestão virada para o seu próprio “umbigo”, pressupondo a existência de uma grande abertura para o exterior.

Deste modo, à medida que a sua actividade vai decorrendo, as empresas deverão sistematizar e organizar a informação que vai sendo recolhida do exterior e a que resulta do seu próprio negócio.

Existem empresas especializadas em recolha de informação ao mercado, que a disponibilizam já organizada e sistematizada.

Em situações específicas, existem também empresas especializadas em sondagens ao mercado, através de inquéritos conduzidos pelo correio, por telefone, por Internet, em contacto pessoal ou ainda por observação.

Existe actualmente uma capacidade computacional que permite fácil e rapidamente um tratamento dos dados recolhidos em inquéritos efectuados.

A esmagadora maioria destes estudos e sondagens é feita com base na técnica de **amostragem**, ou seja, apenas uma parte do mercado é estudada, não a sua totalidade, sendo os resultados posteriormente extrapolados para o universo em estudo. O segredo da real eficácia deste método reside na correcta identificação do perfil dos inquiridos e na formulação das questões a colocar-lhes, para que o estudo forneça resultados não enviados, ou seja, fiáveis.

3. A SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

Qualquer empresa que decida actuar num mercado tem muito claramente a percepção que precisa definir qual o perfil tipo de cliente que pretende servir, para que possa identificar as suas necessidades e o modo de as satisfazer.

Como já dissemos antes, muitas empresas orientaram a sua filosofia de negócio para uma gestão baseada no princípio de que seria mais rentável produzir grandes quantidades de um produto e vendê-lo a um número muito alargado de pessoas – foi o caso de Henry Ford com o seu Ford T ou da Coca-Cola.

Porém, à medida que a concorrência se foi intensificando, os preços foram-se nivelando e as margens baixando. Os empresários mais argutos decidiram então procurar uma diferenciação dos seus produtos, ou seja, introduzir diversidade e assim permitindo flexibilizar a política de preços; assiste-se então a uma explosão na criação de marcas e versões de produtos dirigindo-se a diferentes tipos de clientes.

Surgem deste modo um enorme número de critérios que se combinam entre si, proporcionando perspectivas diferentes do mercado dos clientes potenciais.

A este trabalho chama-se **Segmentação de mercado**.

Segmentar um mercado consiste em dividi-lo em distintos subconjuntos de clientes, podendo cada um desses subconjuntos, homogêneo no seu interior, ser escolhido como um alvo de mercado específico.

Trata-se de um conceito muito poderoso, pois a visão segmentada do mercado abre oportunidades de negócio, visto que permite a identificação de conjuntos de clientes com necessidades específicas às quais as empresas poderão dar resposta.

3.1 CRITÉRIOS DE SEGMENTAÇÃO

Os critérios de segmentação representam as formas de olhar para os clientes e depende da sensibilidade e perspicácia do gestor de marketing conseguir identificar os critérios mais adequados para o seu negócio.

Alguns critérios de segmentação estão já bastante trabalhados, embora novos critérios possam surgir à medida que os olhares atentos dos gestores de marketing perscrutam os mercados.

Existem três grandes critérios, usados separadamente ou em conjunto, e que se baseiam nas características gerais dos Consumidores:

- **Geográficos**

O mercado é dividido em unidades territoriais, tais como países, regiões, cidades, bairros, etc.. Esta é uma forma muito comum nas grandes empresas que possuem forças de vendas, pois normalmente distribuem regiões específicas a cada um dos vendedores, independentemente de combinarem este critério com outros.

Ainda em termos geográficos, é possível fazer segmentação por zonas climáticas, proximidade ou afastamento do mar, tipo de relevo, zonas urbanas ou rurais, etc..

- **Sócio-Demográficos**

Este tipo de segmentação consiste em decompor o mercado com base em critérios como: idade, género, dimensão da família, tipo de casa, rendimento, nível de estudos, profissão, nacionalidade, religião, etc..

- **Psicográficos**

Este critério tem a ver com a classe social, o estilo de vida e a personalidade.

A classe social exerce uma profunda influência nas decisões de consumo relativamente a locais de frequência, escolha de automóveis, vestuário, móveis, lazer e práticas culturais.

O estilo de vida tem a ver com o modo distintivo e característico de fazer as suas escolhas. Os fabricantes de automóveis preocupam-se já com este tipo de segmentação e procuram ter na sua carteira de produtos, quer modelos que privilegiam a segurança e o conforto, quer modelos para quem gosta da vida desportiva e de ar livre, nos quais o conforto e a segurança são vistos de forma completamente diferente, quer ainda os modelos que permitem elevadas *performances* para os amantes das velocidades.

Quanto à personalidade, existem diferenças substanciais entre os consumidores, sendo uns mais conservadores e outros mais inovadores, uns mais tímidos e outros mais aventureiros, etc..

Existem ainda outros critérios de segmentação que se baseiam no comportamento do consumidor perante o produto. Encontramos assim 4 critérios principais:

- **Ocasão de Compra**

É muito comum estabelecer-se uma distinção entre as chamadas viagens de trabalho e viagens de lazer, pois o comportamento é obviamente diferente; quando se viaja em trabalho privilegia-se nas escolhas de hotel a proximidade do local de trabalho e em muitos casos a imagem que a estadia em determinado hotel proporciona, mas ao viajar em lazer o preço irá certamente ditar a escolha.

- **Benefícios procurados**

Para um mesmo produto as motivações de compra dos consumidores poderão apresentar muitas diferenças; por exemplo na compra de um dentífrico, os benefícios procurados poderão ser o tratamento das gengivas, a branqueamento dos dentes, o sabor, um preço baixo, etc.. Estas diferentes motivações poderão dar lugar à criação de produtos especificamente destinados ao grupo que apresenta cada uma destas preocupações e eventualmente até a combinação de algumas delas.

- **Utilização**

O volume ou taxa de utilização pode ser um critério que dê origem à identificação de grupos de clientes específicos; é muito normal, sobretudo nos negócios entre empresas, que os clientes com maior volume de compra beneficiem de condições especiais. Igualmente se tornou muito comum o “prémio de fidelidade” para consumidores individuais, incluindo até a emissão de “cartões de fidelidade”, alguns deles personalizados.

- **Atitudes**

Relativamente a um produto existem sempre atitudes diferentes por parte dos potenciais consumidores; assim, existem aqueles que desconhecem o produto, aqueles que apenas conhecem a sua existência, outros que já estão bem informados mas a quem o produto não interessa e os que estão bem informados e a quem o produto interessa, e ainda aqueles que estão desejosos de o adquirir e finalmente, aqueles que têm intenção de o adquirir num futuro próximo.

Cada uma destas atitudes poderá dar origem a programas de marketing específicos.

3.2 A ESCOLHA DE SEGMENTOS ALVO

Sempre que segmentam o mercado, as empresas são confrontadas com a necessidade de avaliar os diferentes segmentos identificados.

Os principais factores de avaliação são quatro:

- **Mensurabilidade do segmento**

Um segmento de mercado cuja dimensão seja impossível ou difícil de avaliar não é muito aconselhável como escolha para segmento alvo, pois as previsões de venda que se possam fazer são pouco fiáveis.

- **Substancialidade do segmento**

Esta característica diz respeito ao poder de compra que o segmento alvo potencialmente terá; apenas valerá a pena considerar um segmento de mercado como alvo de um programa de marketing se ele possuir conteúdo em termos de resposta económica.

- **Atingibilidade do segmento**

Esta condição significa que apenas interessará trabalhar um segmento se for possível chegar até ele, quer em termos de comunicação, quer de venda.

- **Accionabilidade do segmento**

Finalmente, como condição final, interessa perceber se o segmento poderá estar interessado na oferta ou se estará desatento ou desinteressado; nessa situação, será necessário avaliar se o investimento a fazer para o accionar terá ou não retorno em termos de resultados financeiros.

A partir da análise destes aspectos, a empresa tomará a decisão sobre os segmentos de mercado onde a sua acção irá recair.

Definirá assim aquilo a que chamamos os **mercados alvo**.

Mercado alvo é qualquer segmento de mercado identificado como objectivo específico de um programa de marketing.

A partir da identificação dos segmentos que irão ser considerados como alvo, será construída a Oferta da Empresa (Marketing Mix).

3. COMPONENTE PRÁTICA

1. Complete as seguintes frases:

O Marketing é uma filosofia de Gestão empresarial que se baseia na satisfação das _____. A revolução industrial criou a época do Marketing de _____, o qual evoluiu para o actual Marketing _____.

Um mercado onde as posições dos concorrentes estão bem definidas, chama-se mercado _____; em contrapartida, um mercado onde isso não acontece chama-se _____. Um mercado que se encontre na fase de _____ ou _____ oferece maiores oportunidades de entrada do que um mercado na fase de _____ ou de _____.

2. Estabeleça segmentações possíveis para os seguintes negócios:

- A) Frigoríficos
- B) Agências de viagens

Ver soluções em anexo.

4. SÍNTESE

Síntese dos conteúdos que importa reter:

- A Revolução Industrial criou as grandes empresas industriais e iniciou a época da Produção em massa.
- O Marketing surgiu devido à saturação dos mercados e à constatação de que todo o processo produtivo deve ter origem na identificação das necessidades dos clientes potenciais.
- O Mercado é a arena onde se desenrolam os processos de troca.
- O Mercado é constituído pelo ambiente de negócio (produtores concorrentes, seus fornecedores, intermediários e públicos alvo) e pelo ambiente macro (meios de comunicação, grupos de pressão, envolventes tecnológica, política, sócio demográfica, institucional e cultural).
- Os Mercados têm um ciclo de vida constituído por 4 fases: emergência, crescimento, maturidade e declínio.
- O estudo do mercado é fundamental para a gestão dos negócios.
- A segmentação do mercado é um instrumento que se baseia na divisão dos clientes em subconjuntos homogêneos através da aplicação de critérios variados.
- Os segmentos de mercado têm de ser mensuráveis, substanciais, atingíveis e accionáveis para que possam ser rentavelmente considerados como segmentos alvo.

5. BIBLIOGRAFIA

Entidades que poderá contactar:

- Associação Portuguesa dos Profissionais de Marketing
www.appm.pt

Bibliografia:

- Celeste, Pedro (2005), Estratégias de Marketing – colectânea de casos portugueses, Escolar Editora
- Kotler, Philip, Keller, Kevin Lane (2006), Marketing Management 12e, Editora Prentice Hall
- Kotler, Philip (2003), Marketing de A a Z, Editora Campus
- Kotler, Philip (2005), Marketing Essencial, Editora Prentice Hall
- Lindon, Denis, Lendrevie, Jacques, Lévy, Julien, Dionísio, Pedro, Rodrigues, Joaquim Vicente (2004), Mercator XXI, Editora Dom Quixote
- Pina e Cunha, Miguel, Duarte, Margarida, O´Shaughnessy, Nicholas, Mercelino, Ana Regina (2004), Marketing – Conceitos e casos portugueses, Escolar Editora
- Pires, Aníbal (2002), Marketing – Conceitos, técnicas e Problemas de gestão, Editora Verbo
- Souza, Francisco Alberto Madia de (2005), Os 50 Mandamentos do Marketing, Editora MBooks
- Zikmund, William G.(2006), Princípios de pesquisa de Marketing, Editora Thomson

6. AVALIAÇÃO DA UNIDADE LECTIVA A

Segue-se um teste de 10 questões de resposta múltipla, com 4 alternativas de resposta, que pretendem testar os seus conhecimentos sobre a Unidade Lectiva A.

Resolva o teste, utilizando a Folha de Respostas (em Anexo).

Através das suas respostas poderá determinar o que aprendeu e quais as noções e conceitos que precisam de revisão.

Só deverá passar à Unidade Lectiva seguinte após um resultado satisfatório nesta avaliação (Soluções em Anexo).

1. A Revolução Industrial criou:

- A) Flexibilidade produtiva
- B) Novas tecnologias
- C) Mercados internacionais
- D) Grandes empresas industriais

2. Uma necessidade é:

- A) Um sentimento de carência
- B) Uma vontade expressa
- C) Um desejo
- D) Um cansaço

3. O Marketing tem o seu fundamento em:

- A) Avaliação das necessidades humanas
- B) Imperativos de rentabilidade
- C) Pressões da concorrência
- D) Pressões do desenvolvimento tecnológico

4. Um Mercado aberto é aquele onde:

- A) Não há regras
- B) Não há concorrência
- C) As posições dos concorrentes não estão firmadas
- D) Não há rede de distribuição

5. Um Mercado concentrado é aquele onde:

- A) Há apenas uma empresa a operar
- B) Há poucas empresas a operar ou há monopólio
- C) Há poucas marcas
- D) Não há concorrência

6. Amostragem é:

- A) Uma forma de estudar a concorrência
- B) Uma maneira económica de fazer publicidade
- C) Uma técnica de estudar o mercado
- D) Uma técnica de marketing

7. A segmentação de mercado é:

- A) Uma técnica para estudar o mercado
- B) Uma técnica de divisão do mercado
- C) A divisão do mercado em segmentos homogéneos
- D) A divisão do mercado em homens e mulheres

8. Os critérios de segmentação servem para:

- A) Eliminar concorrentes
- B) Criar segmentos de mercado
- C) Efectuar estudos de mercado
- D) Criar fidelização de clientes

9. A escolha de segmentos para alvo depende de:

- A) 4 condições
- B) da amostragem escolhida
- C) dos critérios de segmentação
- D) das condições da concorrência

10. A segmentação de mercado tem como benefício para as empresas:

- A) A descida dos seus custos comerciais
- B) A criação de oportunidades de negócio
- C) A eliminação de concorrentes
- D) A abertura de mercados internacionais

RESULTADO DO TESTE À UNIDADE LECTIVA A

80 a 100% – O seu resultado foi **Muito Bom**. Está perfeitamente Apto para passar à Unidade seguinte.

60 a 79% – O seu resultado foi **Bom**. Está Apto para passar à Unidade seguinte.

50 a 59% – O seu resultado foi **Satisfatório**. Está Apto para passar à Unidade seguinte embora possa encontrar algumas dificuldades.

0 a 49% – O seu resultado foi **Insuficiente**. Volte a ler a Unidade.

MANUAL DE GESTÃO DE MARKETING
UNIDADE LECTIVA B
O MARKETING MIX



1. OBJECTIVOS

No final da Unidade o formando deve:

- Entender e saber utilizar as variáveis operacionais do Marketing que constituem a Oferta da Empresa:
 - Produto
 - Comunicação
 - Distribuição
 - Preço

2. COMPONENTE TEÓRICA

1. O MARKETING MIX: A OFERTA DA EMPRESA

A oferta da empresa constitui a sua resposta à satisfação das necessidades detectadas no mercado. Uma designação comum para a Oferta é a de Marketing Mix.

O Marketing Mix é constituído por 4 variáveis:

- Produto;
- Comunicação;
- Distribuição;
- Preço.

Tradicionalmente, e dado que estes conceitos foram sistematizados em primeiro lugar por autores de língua inglesa, é costume falar-se dos 4 Ps do Marketing Mix e que são, respectivamente, Product, Promotion, Place e Price.

1.1 O PRODUTO

O Produto constitui a base do Marketing Mix, pois sem produto não faz sentido falar-se de mais nenhuma outra variável: para que exista um preço é necessário que exista um produto ao qual ele diga respeito, a comunicação tem de se referir a algo e finalmente, para haver uma cadeia de distribuição tem de haver produtos para nela serem comercializados.

De uma forma simplificada, podemos dizer que:

Produto é tudo aquilo que satisfaz uma necessidade de um grupo social, o qual, no limite poderá ser constituído apenas por um elemento.

1.1.1 Bens e serviços

Quando se fala de Produto, é costume distinguir-se entre **Bens** e **Serviços**.

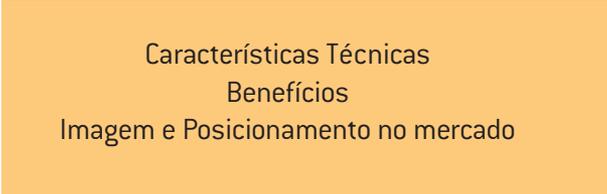
Um bem é um tipo de produto tangível, do qual é possível constituírem-se *stocks* e cuja existência física precede a sua aquisição pelo cliente.

Um serviço não possui tangibilidade e por isso não é possível constituir *stocks* nem experimentá-lo antes da aquisição; a sua existência real pressupõe a colaboração directa do cliente, ou seja, a produção e o consumo são simultâneos.

A produção de produtos tangíveis (bens) está relacionada com a indústria e com a agricultura e são estes dois sectores de actividades que constituem o suporte físico de muitos serviços, como por exemplo o comércio. O comércio é tipicamente uma área de serviços e juntamente com a Banca, os Seguros e os Transportes constitui a maior fatia desta área de actividade, normalmente designada como Sector Terciário.

1.1.2 Como se define um produto

Um Produto, seja um bem ou um serviço, define-se sempre a partir de três vectores:



Características Técnicas
Benefícios
Imagem e Posicionamento no mercado

Características Técnicas

As características técnicas têm a ver com a definição objectiva do produto; na perspectiva do Marketing, muitas apenas serão importantes a nível interno e não para o cliente.

Tomemos como exemplo um automóvel; na descrição técnica de um determinado modelo poderão estar incluídas características como: cilindrada, n.º de lugares, n.º de portas, sistema de travões, tipo de combustível, velocidade de ponta, consumo médio, cor, design, tecido dos assentos, etc..

Destas características – e a listagem exaustiva de todas as características técnicas seria demasiado extensa – nem todas terão a mesma importância para os clientes; alguns colocarão em primeiro lugar o consumo ou o tipo de combustível, outros a cilindrada e a velocidade de ponta, etc..

Assim, a listagem completa das características técnicas seria uma inutilidade em termos de marketing, pois não são valorizadas igualmente por todos os segmentos de mercado.

Esta constatação leva-nos ao segundo vector de definição de um produto, os seus benefícios.

Benefícios

A utilidade de um Produto é medida pelos benefícios que estão associados às suas características técnicas.

Por exemplo, o sistema de travões ABS é uma característica técnica, a qual apenas é relevante pela segurança que lhe está associada.

Assim, na verdade o que o cliente compra é o **benefício** ou **conjunto de benefícios** que associa ao produto e às suas características.

Deste modo, um **bom produto** é aquele que proporciona a quem o adquire os benefícios que correspondem à satisfação das suas necessidades.

Imagem e Posicionamento no mercado

A **Imagem** é o retrato que os clientes fazem de um produto ou de uma marca, ou seja, é o conjunto dos conhecimentos e evocações que lhes são associadas por um ou vários segmentos de mercado.

Assim, a imagem dos automóveis alemães é a de segurança e fiabilidade, imagem essa que está associada à imagem genérica dos produtos desse país.

As empresas trabalham a imagem dos seus produtos através das próprias características do produto, nas quais poderá estar incluída a embalagem, bem como através das suas campanhas de comunicação e dos pontos de venda que escolhem.

O **Posicionamento** é o conjunto dos elementos distintivos da imagem em comparação com os concorrentes, constituindo assim um conceito chave no que diz respeito à posição face à concorrência.

O posicionamento é, portanto, o lugar claro e distinto que um produto ocupa no mercado em relação aos seus concorrentes, sob o ponto de vista dos clientes.

O Posicionamento de qualquer produto compreende dois aspectos:

- A identificação (o universo de referência onde se enquadra o produto)
- As características distintivas do produto (aquilo que o distingue dos outros produtos do mesmo género)

Relativamente ao primeiro aspecto, é fundamental que seja perceptível na mente do público qual o tipo de produto de que se trata, ou, por outras palavras, a categoria na qual se pretende que o produto se enquadre no mercado, a fim de que existam referências na mente do cliente.

Relativamente à diferenciação, existem várias formas de a conseguir:

- Através das qualidades objectivas ou funcionais do produto (por exemplo um modelo de automóvel com maior segurança ou menor consumo);
- Por uma adequação especial para certo tipo de utilizadores, como por exemplo “para pessoas de bom gosto” ou “pessoas de elevada exigência de qualidade”;
- Através da associação a características simbólicas como o espírito de aventura ou a liberdade, por exemplo.

Um bom Posicionamento tem de possuir as seguintes características:

- **Simplicidade**

O Posicionamento não deverá basear-se em mais do que 3 características do Produto ou da Marca, pois isso poderá confundir os clientes.

- **Pertinência**

As características propostas têm de ser relevantes para o segmento alvo, a fim de que este as valorize e integre o posicionamento que foi comunicado.

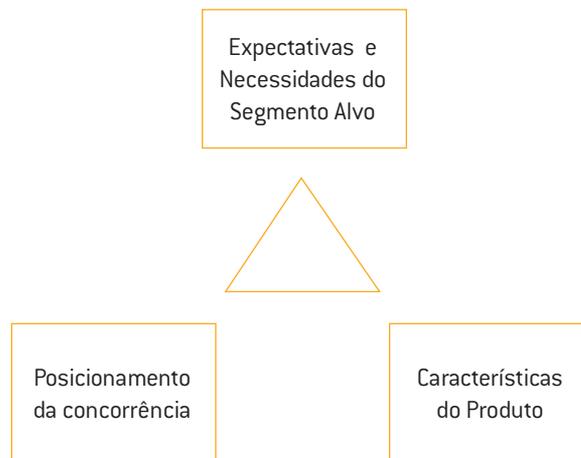
- **Credibilidade**

As características nas quais o Posicionamento se baseia têm de ser credíveis, sob pena de o Posicionamento cair completamente por terra.

- **Originalidade**

A diferenciação deve ser feita de tal forma que esse Produto ou Marca ocupe um lugar original e diferente de todos os seus congêneres.

Assim, para criar um posicionamento para um novo Produto ou Marca, têm de se levar em consideração três aspectos em simultâneo:



Da combinação destes três aspectos nascerá o posicionamento para o Produto ou Marca:

- **Expectativas e Necessidades do segmento alvo**

Para que uma característica distintiva seja relevante, é necessário que ela corresponda a uma necessidade efectiva dos clientes potenciais. Assim, o conhecimento do mercado é absolutamente essencial.

- **Posicionamento dos Concorrentes**

A percepção de um produto pelos segmentos alvo é sempre feita através da comparação com os concorrentes e por essa razão é fundamental que o posicionamento dos concorrentes seja do conhecimento do gestor de marketing.

- **Características do Produto**

É conveniente que, com todo o realismo, o gestor de marketing identifique as características existentes ou a desenvolver, que permitam criar eixos de diferenciação para os produtos.

1.1.3 Ciclo de vida dos produtos

Tal como os mercados, os produtos possuem um ciclo de vida, o qual identifica as diferentes fases na história comercial de um produto.

A cada fase correspondem oportunidades e desafios específicos, no que diz respeito quer à estratégia, quer à rentabilidade.

Existem 4 pressupostos básicos que sustentam esta análise:

- Todos os produtos têm uma vida limitada;
- As vendas de qualquer produto passam por diferentes estágios de evolução;

- O nível de rentabilidade varia em função de cada fase;
- As estratégias de gestão mais apropriadas não são as mesmas em todas as fases.

As fases do ciclo de vida de um produto podem ser representadas graficamente através da curva seguinte:

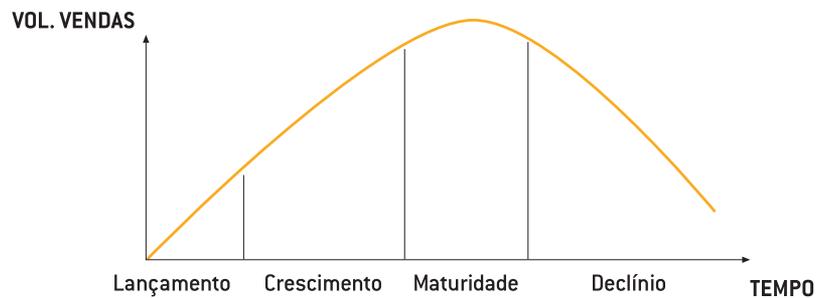


Gráfico do ciclo de vida de um produto – Curva tipo

Existem portanto 4 fases:

- Lançamento
- Crescimento
- Maturidade
- Declínio

Lançamento

Esta fase é de fraco crescimento, correspondendo à progressiva difusão do produto no mercado. A rentabilidade é normalmente baixa, dada a necessidade de custos de lançamento.

Estratégia recomendada: *Investir para conquistar notoriedade no mercado.*

Crescimento

Se o produto for bem aceite, esta fase é caracterizada por uma penetração rápida do produto no mercado e de um crescimento substancial dos resultados financeiros.

Estratégia recomendada: *Investir para conquistar quota de mercado e melhorar a adaptação do produto às necessidades dos clientes, com a finalidade de garantir a sua fidelização.*

Maturidade

Trata-se de uma fase de abrandamento das vendas e, se a estratégia de marketing foi bem conseguida, o produto deverá estar bem aceite pelo mercado. A rentabilidade costuma atingir nesta fase o seu valor máximo, começando a revelar sinais de uma baixa à medida que aumentem eventuais despesas de marketing para defender o produto da concorrência.

Estratégia recomendada: *Praticar uma estratégia de manutenção, investindo eventualmente em novos modelos e versões do produto inicial.*

Declínio

A fase de declínio é o período durante o qual as vendas diminuem, bem como os resultados financeiros. Poderá ser demasiado caro manter um produto que entrou nesta fase e normalmente a empresa acaba por retirá-lo do mercado, eventualmente substituindo-o por outro, ou, se considerar importante a sua manutenção, poderá optar por relançá-lo.

Estratégia recomendada: *Reduzir custos e não investir, preparando a substituição do produto no mercado, excepto se a opção for de relançar o produto.*

A duração do ciclo de vida de um produto é variável, conforme os mercados onde esses produtos se encontram.

De uma forma geral, assistimos actualmente a uma diminuição progressiva dos ciclos de vida médios dos produtos em geral, sendo excepções muito destacadas a Aspirina, com mais de 100 anos de existência, ou a Coca-Cola. Nos produtos de moda, o ciclo de vida é bastante curto, durando normalmente apenas uma época.

Os gestores de marketing deverão acompanhar atentamente o ciclo de vida dos seus produtos, gerindo cuidadosamente a situação de mercado e a sua rentibilidade.

1.1.4 Gestão de gamas e linhas de produtos

A carteira de produtos de uma empresa é normalmente muito vasta e diversificada. Assim, uma empresa de produtos lácteos pode ter no mercado várias classes de produtos, como por exemplo leite, iogurtes e queijos, sob a mesma marca ou sob marcas diferentes.

Cada uma destas classes constituirá uma **gama (ou classe)** de produtos, havendo em cada uma várias linhas de produtos.

Tomando como exemplo o caso dos iogurtes, poderá haver várias **linhas** de iogurtes: com pedaços, sem pedaços, batidos, dietéticos, etc.. Para cada uma destas linhas existem ainda várias **versões** do produto, que poderão ser os vários **sabores**.

Uma gama pode construída à volta de uma tecnologia, um negócio, um mercado ou um segmento de mercado, mas deve ser construída de tal modo que os produtos tenham sinergias entre si ou que, pelo menos, tenham complementaridade. Quando isso não acontece e as vendas de um produto são feitas em detrimento de outro da mesma gama, estamos perante um caso de **canibalização**.

Se essa canibalização é involuntária, pode constituir um problema sério; todavia, pode acontecer que a canibalização seja voluntária e se destine, por exemplo, à substituição de um produto que esteja em declínio. Nesse caso, a função desse novo produto será a de canalizar para si uma clientela já existente e simultaneamente atacar a concorrência.

Fala-se de Comprimento da gama como o número total de produtos diferentes que a empresa produz ou comercializa, de Largura da gama como o número de diferentes linhas de produto e de Profundidade da linha como o número de produtos na linha.

Em conclusão, a gestão de uma carteira de produtos tem de ser feita analisando a sua coerência interna e tendo como perspectiva de base a satisfação das necessidades dos clientes de forma mais completa possível, sem esquecer que as necessidades dos clientes não são estáticas e evoluem no tempo e no espaço.

1.1.5 Criação e gestão de Marcas

Após a Revolução Industrial começaram a surgir marcas, com o objectivo duplo de identificar e diferenciar os produtos. Deste modo, produtos sem marca² são actualmente cada vez mais raros, verificando-se que produtos tradicionalmente indiferenciados, como a manteiga ou o leite, são hoje em dia comercializados sob uma enorme diversidade de marcas.

Uma marca é um nome, um sinal, um símbolo, um desenho, uma cor ou uma combinação destes elementos e eventualmente de outros, os quais identificam uma empresa, um produto ou um conjunto de produtos.

² Produtos sem marca são chamados Produtos brancos.

Os elementos que constituem uma Marca são os seguintes:

- **Nome da marca** – o elemento da marca que pode ser pronunciado verbalmente, como Nestlé, Benetton ou Ferrari;
- **Logotipo** – constitui uma espécie de “bandeira” da marca e que se destina a tornar a marca reconhecível visualmente;
- **Símbolo de marca** – incorporado ou não no logotipo, pode ser constituído por personagens, figuras, animais ou objectos associados à marca, como por exemplo o cavalo da Ferrari ou o ninho da Nestlé;
- **Jingle** – trecho musical, com ou sem palavras, associado à marca de forma definitiva ou apenas numa campanha de comunicação.

Através da utilização de uma marca pode acrescentar-se muito valor a um produto, pois a marca cria valor para o cliente e para a empresa.

Para o cliente:

- é uma garantia de qualidade
- ajuda no processo de decisão
- pode conceder prestígio e estatuto a quem a escolhe.

Para a empresa:

- a marca é um activo negociável
- tem efeito alavanca sobre os produtos com a mesma marca
- ajuda a fidelizar clientes
- tem efeito de pertença nos colaboradores da empresa.

1.1.5.1 Tipos de marca

Tradicionalmente, as marcas começaram a ser utilizadas pelos fabricantes de produtos tangíveis (bens) a fim de os diferenciar dos seus concorrentes. Mais recentemente, os distribuidores (supermercados, hipermercados, grandes cadeias de distribuição) começaram a utilizar em muitos produtos a sua própria marca através de acordos com os produtores.

Os principais tipos de marca são:

- **Marca institucional**

É a razão social da Empresa tornada marca da própria empresa e/ou dos seus produtos.

Ex: Microsoft, IBM, SONY.

- **Marca produto**

Identifica um produto específico ou uma gama de produtos, correspondendo-lhe um posicionamento específico.

Grandes Empresas na área do grande consumo, como a Procter & Gamble e a Lever optaram por esta solução.

Ex: Tide (P&G) Presto, Skip, (Lever), etc..

- **Marca *umbrella***³

Cobre vários produtos ou negócios, como Cartier ou Mitsubishi.

Como consequência do seu êxito, certas marcas passaram a identificar o tipo de produto que ela designa; é o caso das lâminas Gillette, dos blusões Kispo, das esferográficas BIC ou das pastilhas Chiclets.

³ A palavra inglesa umbrella significa chapéu de chuva.

1.1.5.2 A política de marca

Existem vários tipos de decisões a tomar relativamente à gestão das marcas.

As principais decisões dizem respeito às seguintes escolhas:

- Marca *umbrella* ou marca produto
- Marcas globais ou marcas locais
- Evolução das marcas:
 - Extensão da Marca
 - Revitalização de marcas
 - Licenciamento de marcas

Escolha entre marca *umbrella* ou marca produto

Ambas as situações têm vantagens e desvantagens e em ambas existem exemplos bem sucedidos.

As vantagens da marca *umbrella* correspondem às desvantagens da marca produto e vice-versa.

Vantagens da marca *umbrella*:

- A utilização de uma marca *umbrella* faz diminuir os custos de gestão de uma marca e sempre que um produto novo é lançado, os custos de comunicação são substancialmente inferiores aos necessários para criar notoriedade a partir do ponto zero.
- Todos os produtos comercializados sob a mesma marca contribuem para o reforço da sua notoriedade.
- A concentração dos esforços de comunicação numa só marca torna essa marca muito mais forte e poderosa.

Desvantagens da marca *umbrella*:

- No caso da utilização da marca *umbrella*, existem elevados riscos de contaminação de imagem de um produto mal sucedido.
- Quando a mesma marca cobre produtos destinados a segmentos de mercado opostos, a gestão torna-se muito difícil. Por exemplo, um fabricante de automóveis de luxo como a Rolls Royce veria a sua imagem altamente comprometida se decidisse comercializar sob a mesma marca modelos para segmentos de mercado de baixos rendimentos.
- Quando a mesma marca é usada para produtos muito diversos, destinando-se a segmentos de mercado diferentes e a necessidades muito diversificadas, a imagem da marca dilui-se. É o caso da marca Pierre Cardin, utilizada em demasiados tipos de produtos, tendo por isso mesmo perdido bastante do seu prestígio.
- A marca *umbrella* não permite valorizar a marca como um activo negociável quando uma parte da carteira de produtos é vendida. Por exemplo, a Philips vendeu a sua linha de electrodomésticos à Whirpool, que não pôde, obviamente, utilizar a marca Philips.

Têm surgido algumas soluções que procuram encontrar uma situação intermédia entre uma opção e outra, como por exemplo a da Nestlé, que utiliza o prefixo “Nes” para identificar marcas de família: Nescafé, Nesquick ou Nestum.

Decisão entre marcas globais e marcas locais

A lógica económica dos grandes grupos internacionais leva à tendência da utilização de uma marca da mesma maneira em todos os países onde a empresa opera, com o mesmo posicionamento e a mesma estratégia de comunicação.

A Coca-Cola é um exemplo de uma **marca global**.

Existem, porém, situações em que se torna necessário fazer algumas adaptações locais, quer no nome da marca (por conotações linguísticas indesejáveis, por exemplo) ou noutros componentes.

Em caso de aquisição de uma empresa local, pode acontecer que uma marca global seja substituída por uma marca local, como foi o caso dos gelados “Olá”, usada em Portugal em substituição da marca internacional “Frigo”; a empresa internacional ao comprar a empresa portuguesa detentora da marca “Olá” manteve a marca local, dada a notoriedade que ela já possuía.

Decisões de evolução das marcas

- **Extensão da Marca**

Esta decisão consiste em utilizar a mesma marca para produtos diferentes, numa evidente economia de marketing e aproveitamento da notoriedade conseguida, como o têm feito a NIKE ou a Adidas.

Todavia, é necessário ter bastante cuidado nestas decisões, pois uma extensão mal compreendida e deficientemente aceite pelo mercado, pode comprometer largamente a marca inicial, como já referido em relação à Pierre Cardin.

- **Revitalização de marcas**

Algumas marcas, embora tendo entrado em declínio, podem ser revitalizadas, como por exemplo as motas “Harley Davidson”.

- **Licenciamento de marcas**

Este tipo de decisão diz respeito à rentabilização de uma marca através um acordo contratual pela sua utilização, criando sinergias. É o caso “Benetton Ford” na Fórmula 1 e das figuras Disney pela Nestlé.

1.1.5.3 Utilização de Marca

A utilização de uma marca pode constituir uma forte vantagem competitiva, pois ela:

- Facilita a identificação do produto.
- Protege um produto das imitações por parte da concorrência
- Associa um certo nível de qualidade ao produto
- Permite fidelizar os clientes
- Ajuda a posicionar os produtos no mercado
- Associa uma história e uma imagem ao produto, conferindo-lhe força
- Permite diferenciação de preço
- Possui valor comercial

Por todas estas razões, temos vindo a assistir a uma proliferação de marcas, sobretudo na área industrial, estando agora essa prática a expandir-se fortemente para os serviços, como na restauração ou na Banca.

1.2 A COMUNICAÇÃO

Uma empresa é um agente de comunicação pela sua própria natureza, pois a sua actividade não se pode limitar à criação e produção, visto que tem também de conceber e transmitir informações sobre os produtos e suas características, benefícios e vantagens em relação à concorrência.

Qualquer empresa está envolvida em complexos sistemas de comunicação, com fornecedores, clientes, distribuidores e outros intervenientes no mercado.

As instalações da empresa, o logotipo e outra simbologia de identificação, bem como o comportamento dos seus colaboradores no contacto com o exterior, são alguns dos aspectos que contribuem de forma importante e nalguns casos decisiva, na comunicação com o exterior para a formação de uma imagem.

O comportamento da empresa em relação à Responsabilidade Social ou à Qualidade representa também um importante aspecto da sua comunicação com o exterior.

Além destes aspectos gerais, é costume distinguirem-se várias formas operacionais de comunicação.

1.2.1 As vertentes operacionais da Comunicação

A escolha feita pelas empresas relativamente à escolha entre as várias formas de comunicação é reveladora do seu posicionamento no mercado, retirando ou acrescentando valor à sua oferta em produto.

As principais vertentes que a Comunicação pode assumir são:

- Publicidade
- Marketing directo
- Relações Públicas
- Venda Pessoal
- Promoções de Vendas

1.2.1.1 A Publicidade

Define-se Publicidade como **uma forma de apresentação e divulgação não personalizada de ideias, bens ou serviços emanando de um emissor identificado.**

Os suportes deste tipo de comunicação podem ser variados:

- Imprensa
- Rádio
- Televisão
- Cinema
- Publicidade de rua
- Publicidade em transportes públicos
- Folhetos
- Catálogos
- Listas/Anuários
- Publicidade nos locais de venda (PLV)
- Internet

A Publicidade, sob as suas mais variadas formas, foi durante muito tempo a rainha da Comunicação, dando lugar ao nascimento de empresas prestadoras de serviços nesta área.

Costuma distinguir-se a **Publicidade de Produto**, referindo-se a um produto específico, **da Publicidade Institucional**, a qual se refere a uma empresa ou organização na sua globalidade.

Todavia, os resultados da Publicidade têm vindo a diminuir e as Empresas têm procurado novos meios de comunicação com o exterior. Uma das maiores dificuldades relativamente à Publicidade diz respeito à falta de interactividade com os seus alvos.

As vantagens da Publicidade são o baixo custo por contacto, a facilidade de repetição, a flexibilidade criativa e a associação de prestígio que a acompanha. As desvantagens residem no facto de ser muito cara, não fornecer *feedback* directo e ser muito difícil de personalizar.

1.2.1.2 Marketing Directo

Tem vindo a sentir-se uma cada vez maior necessidade de desenvolver meios interactivos de comunicação, pois a Publicidade não satisfaz este requisito e a capacidade de memorização dos públicos alvo é limitada.

O Marketing Directo é, portanto:

Uma forma de comunicação interactiva, que recorre a meios que permitam atingir clientes reais e potenciais, encorajando os destinatários a responder à comunicação e tendo como objectivo último a construção de relações mais fortes e duradouras com os clientes.

Este tipo de comunicação pretende ser mais eficaz do que a tradicional Publicidade a dois níveis:

- suscitar a resposta imediata (compra ou encomenda)
- provocar respostas mensuráveis (conhecendo-se à partida o número de destinatários é fácil calcular a taxa de sucesso da acção)

As principais aplicações do Marketing Directo verificam-se em:

- Vendas directas
- Prospecção de Mercado
- Geração de consultas e pedidos de propostas
- Venda Cruzada⁴
- Introdução de novos produtos
- Estímulo ao uso de um produto
- Serviço ao cliente

⁴ Em inglês *Cross Selling*; trata-se da venda de produtos complementares (ex.: venda de um seguro a partir de um pedido de crédito bancário).

- Estímulo à fidelização
- Criação de notoriedade de um produto, marca ou empresa
- Geração de tráfego em pontos de venda

As principais formas do Marketing Directo são:

- Correio Directo (Mailing)
- Correio Electrónico (E-mailing)
- Telemarketing
- Resposta directa

- **Correio Directo (Direct mail ou mailing)**

Trata-se do envio de correspondência postal personalizada, normalmente uma carta, acompanhada de material variado (catálogo, folheto, etc.) e incluindo normalmente um cupão para uma acção de compra, permitindo assim que a o cliente possa responder cómoda e rapidamente.

- **Correio Electrónico (E-Mailing)**

Está actualmente a vulgarizar-se o envio de comunicação deste tipo através da Internet, utilizando os endereços de Correio Electrónico, sugerindo uma acção de compra através de meios variados.

Esta forma de Marketing Directo tem vindo a tornar-se muito popular, substituindo com largas vantagens de custos os tradicionais correios directos. Ela permite uma maior personalização dos conteúdos, dada a flexibilidade do suporte e facilita o diálogo, pois para os clientes também se torna mais fácil dar uma resposta.

- **Telemarketing**

Está também muito em voga a utilização de Centros de Atendimento Telefónico (em inglês conhecidos como Call Centres), próprios ou em sub contratação, que efectuam contactos telefónicos com clientes actuais e potenciais.

Esse tipo de trabalho obedece normalmente a campanhas específicas e é chamado *outbound*⁵.

Estas 3 formas de Marketing Directo pressupõem a existência de uma Base de Dados contendo a informação necessária para que os contactos sejam efectuados.

- **Resposta directa (*Direct Response*)**

Consiste em apresentar produtos através de meios de comunicação de massa (Televisão, rádio, imprensa, publicidade de rua, etc.), indicando o meio de comunicação através do qual o contacto imediato possa ser estabelecido.

De forma geral, a grande vantagem do Marketing Directo é a possibilidade de controlo das respostas, sendo a maior desvantagem a necessidade de uma base de dados actualizada.

1.2.1.3 Relações Públicas

Pode definir-se **Relações Públicas como a estimulação não personalizada em favor de um produto ou empresa, obtida graças a informações na imprensa, rádio, televisão, ou outras realizações destinadas a esse fim, como por exemplo acções directas sobre o cliente não relacionadas directamente com a venda de produtos.**

Em relação aos clientes, é comum proporcionar aos clientes benefícios como viagens ou outras prendas, em troca de uma promessa de fidelização ou como prémio de uma fidelização já existente.

⁵ Ao trabalho de *Outbound* contrapõe-se o de *Inbound*, o qual diz respeito ao atendimento de chamadas vindas de clientes ou potenciais clientes com pedidos de informação ou solicitação de serviços.

Quanto às acções dirigidas a outras entidades que não os clientes, podem assumir formas variadas:

- Comunicações aos meios de comunicação social
- Conferências de Imprensa
- Realização ou participação em Seminários e Conferências
- Relatórios anuais
- Congressos
- Patrocínios ou acções de Mecenato
- Festas ou outras manifestações sociais

As vantagens deste tipo de Comunicação residem essencialmente na percepção de objectividade que é conseguida e no custo baixo quando comparado com a Publicidade; as desvantagens estão na falta de controlo nos resultados e na curta duração destas acções, pois elas são pontuais e de muito difícil repetição.

1.2.1.4 Venda pessoal

A **Venda Pessoal** possui uma forte vertente de comunicação e pode ser definida como **qualquer apresentação (de produto ou institucional) feita no contexto de uma comunicação directa com um ou vários clientes potenciais, no sentido de obter uma venda.**

Uma empresa que possua uma força de vendas nunca poderá descurar a vertente Comunicação que é veiculada pelos seus vendedores no decorrer das suas acções normais de venda.

As principais formas que esta comunicação pode revestir são as seguintes:

- Demonstrações
- Reuniões de Venda
- Televenda
- Feiras e Exposições
- Testes e experimentações

A Venda pessoal tem vantagens em trazer *feedback* imediato, permitir adaptação no momento bem como experimentação do produto, se o produto a puder proporcionar. As desvantagens são os custos elevados e a dificuldade em garantir consistência na acção de cada agente de vendas, exigindo muita formação para garantir um mínimo de coerência de discurso e desempenho.

1.2.1.5 Promoções de vendas

Actualmente muito comuns, as **promoções de vendas** constituem **toda a estimulação a curto prazo e num período limitado de tempo, destinada a encorajar a compra de um produto ou conjunto de produtos.**

Este tipo de actividade tem, portanto, uma dupla função – a de estimular a venda e a de dar força à imagem de um produto – tendo-se tornado prática comum nas superfícies de distribuição.

A actividade de promoção de vendas pode revestir várias formas:

- Jogos e Concursos
- Prémios e Ofertas
- Amostras
- Senhas de desconto
- Descontos

As promoções de vendas permitem criar notoriedade e geram interesse e dinâmica, embora não fidelizem clientes nem permitam criar uma imagem ou posicionamento no mercado.

1.2.1.6 Comunicação através da Internet

Uma das formas mais comuns de actualmente comunicar pela Internet é através de um site.

Adicionalmente existem as comunicações através de pop up's, o que não é muito eficaz, pois existem formas de os bloquear.

1.2.1.6.1 Utilização de um site

Tornou-se já muito popular a utilização de sites, pois eles apresentam benefícios significativos:

- **Facilidade de actualização**

Qualquer alteração relativamente aos produtos, condições de compra ou outras, é facilmente colocada no site.

- **Obtenção de estatísticas**

O número de visitantes e a sua linha de pesquisa no site são informações facilmente recolhidas, fornecendo informação útil aos gestores de marketing.

- **Custos de manutenção baixos**

Manter um site tem custos incomparavelmente mais baixos do que imprimir catálogos e mantê-los actualizados.

- **Facilidade criativa**

Num site pode actualmente colocar-se tudo o que se quiser, dada a enorme flexibilidade de programação.

A maior desvantagem que a utilização de um site coloca, diz respeito à possibilidade de consulta por parte de concorrentes, pois tal acesso não é possível de ser impedido.

Existem alguns requisitos que deverão ser cumpridos para que um site cumpra aquilo que verdadeiramente se espera dele e que costumam ser designados como os 7 Cs de um site atractivo:

- Contexto
- Conteúdo
- Comunidade
- Customização
- Comunicação
- Conexão
- Comércio

- **Contexto**

Trata-se do aspecto do site e do seu desenho de visita, englobando não apenas o lado estético mas também a facilidade de deslocação no seu interior.

- **Conteúdo**

Neste aspecto estão incluídos o texto, as imagens e eventualmente o som.

- **Comunidade**

É interessante que um site permita a criação de uma pequena comunidade através da possibilidade de comunicação inter utilizadores.

- **Customização**

O site não deve ser rígido, mas permitir que o utilizador se movimente de acordo com a sua vontade, permitindo-lhe desenhar a sua visita e a sua utilização.

- **Comunicação**

Um bom site deve permitir que o utilizador estabeleça contacto com a empresa, se não directo e no momento, pelo menos por e-mail.

- **Conexão**

Um bom site deve ter ligações (links) com outros sites que estejam de algum modo associados.

- **Comércio**

Um bom site deve permitir o desencadear de um processo de comércio electrónico.

1.2.2 Como fazer um Plano de Comunicação

É muito importante que se elabore um Plano de Comunicação antes de se operacionalizar o contacto efectivo com o mercado.

O Plano compreende 7 passos:

- Identificação do público alvo
- Determinação dos objectivos da comunicação
- Concepção da mensagem
- Escolha das variáveis de Comunicação
- Orçamentação
- Plano de Acções
- Medição dos resultados

• Identificação do público-alvo

O responsável de Marketing deve começar por identificar a audiência à qual deseja dirigir-se; pode tratar-se de clientes reais ou potenciais ou ainda de prescritores (como por exemplo os médicos na indústria farmacêutica). A audiência pode ser composta por pessoas individuais, grupos informais ou públicos organizados. A escolha do público-alvo irá exercer uma influência determinante na escolha da mensagem e dos meios a utilizar.

Assim, é fundamental conhecer as necessidades, desejos, preferências, hábitos e expectativas do público-alvo.

• Determinação dos objectivos da comunicação

A etapa seguinte consiste em definir o tipo de resposta que se pretende do público alvo. Os objectivos de um programa de Comunicação dependem do estado do mercado e respectiva fase do ciclo de vida;

quando uma marca é nova e pouco conhecida, um programa de comunicação pode ter como objectivo criar notoriedade, mas se ela está já bem implantada no mercado, pode ter como objectivo estimular os indiferentes. Quando um produto está a ser lançado, o objectivo poderá ser provocar a experimentação, se um produto já está estabelecido no mercado, poderá ser um objectivo melhorar ou modificar a sua imagem ou simplesmente criar mais incentivo ao consumo.

É importante que os objectivos estejam completamente claros para que todos os intervenientes na operacionalização possam entrar em sintonia com eles.

- **Concepção da mensagem**

Identificados o público-alvo e os objectivos, poderá ser elaborada a mensagem adequada. A mensagem deverá ser **simples**, pois mensagens muito complexas não são eficazes, **coerente** com a imagem da empresa e com anteriores comunicações feitas, **verdadeira** e **credível** e ainda **pertinente**, ou seja, estar de acordo com as necessidades do público-alvo.

- **Escolha das variáveis de Comunicação**

A escolha das variáveis de Comunicação e respectivos meios adequados é o passo seguinte; existe actualmente, como sabemos, uma diversidade de meios muito grande, podendo a decisão incidir sobre vários meios simultaneamente.

- **Orçamentação**

As Empresas têm de decidir o montante a aplicar na comunicação. Essa é uma decisão difícil, pois como dizia o americano John Wanamaker, dono de uma grande cadeia de lojas, “Eu sei que metade do meu orçamento de comunicação é perdido; só não sei de qual das metades se trata.”

Quer se trate de orçamentar a comunicação para um período de tempo mais ou menos longo, quer para uma acção em particular, o método usado é frequentemente destinar à Comunicação uma percentagem das vendas previstas.

- **Plano de Acções**

Uma vez fixado o orçamento, torna-se necessário criar o plano operacional de todas as acções a desenvolver, seu enquadramento temporal, seus responsáveis e objectivos a atingir com cada uma.

- **Medição dos resultados**

Após a elaboração do Plano de Acções, é possível passar à sua operacionalização.

Quando se trata de uma acção de Marketing Directo a medição dos resultados é imediata; por exemplo, num envio de 1500 cartas personalizadas com a proposta de assinatura de uma revista, são recebidas 75 respostas positivas. Obviamente a taxa de resposta foi de 5%.

Conquanto o volume de vendas seja sempre uma forma de medição dos resultados do trabalho de comunicação podem existir situações específicas em que tal medida não seja a mais indicada. Por exemplo, se o objectivo de uma campanha de comunicação for a mudança de imagem de um produto, será aconselhável que seja feito um estudo de mercado junto do público-alvo a fim de verificar os resultados alcançados.

Para finalizar, pode acrescentar-se um aspecto importante: quando se trata de operacionalizar o trabalho de comunicação é muito importante que todos os intervenientes estejam sintonizados com os objectivos pretendidos.

É portanto fundamental que exista uma supervisão global de todas as acções, que permita verificar os seus prazos de realização, orçamentos e comparação dos resultados com os previstos.

1.3 A DISTRIBUIÇÃO: COMO COLOCAR OS PRODUTOS NO MERCADO

A Distribuição é a variável do Marketing Mix que diz respeito à criação de meios para fazer chegar os produtos ao cliente final. Na economia moderna, é muito raro que um produtor venda directamente os seus

produtos ao cliente final, embora o surgimento da Internet tenha permitido que essa solução fosse mais facilmente utilizada. Porém, a situação mais habitual é que exista um elevado número de intermediários entre o produtor e o cliente final, com designações variadas e desempenhando um grande leque de funções.

Alguns, como os **grossistas** e os **retalhistas**, compram os produtos aos fabricantes em seu próprio nome: são os **intermediários comerciais**. Outros, fazem prospecção de mercado, assinam contratos em nome do produtor, mas o seu envolvimento acaba aí: são os **agentes**. Outros ainda, como as empresas transportadoras, os bancos, ou os entrepostos, facilitam as operações de distribuição, mas não se envolvem na negociação comercial: são os **prestadores de serviços**.

Todos os produtores de bens ou serviços procuram criar ou utilizar um sistema que lhes permita disponibilizar os seus produtos aos seus públicos alvo. Os diferentes intermediários constituem o **circuito ou canal de distribuição**.

Circuito ou Canal de Distribuição é o conjunto de intervenientes nas actividades de distribuição, ou seja, nas actividades que fazem passar um produto (bem ou serviço) do estado de produção ao de consumo.

A utilização de intermediários tem a sua justificação em vários aspectos:

Especialização de funções

No circuito de distribuição cada interveniente desempenha a função para a qual está mais preparado e poderá haver intermediários especializados nesta ou naquela área; assim, um distribuidor de uma marca de computadores pode especializar-se na preparação de computadores para um fim específico ou na elaboração de software especializado.

Economia de esforços

Cada intermediário possui o seu raio de acção, concentrando aí os seus esforços. Na época actual seria impensável que um produtor conseguisse atingir directamente todos os seus clientes potenciais, visto que as empresas trabalham para uma comunidade geograficamente muito alargada.

Melhor coerência na oferta

Estando os intermediários colocados mais perto do cliente final, é mais fácil a constituição de uma oferta melhor adequada às suas necessidades; um hipermercado apresenta uma oferta coerentemente estruturada e organizada, muito melhor do que qualquer um dos seus fornecedores o faria isoladamente.

1.3.1 Funções dos Intermediários

Um circuito de distribuição é um modo de organização que permite a realização de actividades que têm como objectivo final a disponibilização dos produtos no local adequado, no enquadramento temporal certo e nas condições e quantidades necessárias.

Estas actividades desenvolvem-se ao redor de dez funções principais:

- **Recolha de informação** – Sobre os clientes, sobre a concorrência e sobre o mercado em geral.
- **Comunicação e promoção** – Acções de comunicação aos clientes, PLV⁶, promoção de produtos, etc..
- **Prospecção** – Levantamento de potenciais clientes e estabelecimentos de contactos directos.
- **Recolha de encomendas** – Levantamento e recepção de encomendas de clientes.
- **Armazenamento** – Aceitação de produtos para armazenamento (*stock*).

⁶ PLV – Publicidade no local de venda.

- **Negociação/Venda** – Negociação e venda efectiva junto dos clientes.
- **Distribuição física** – Fornecimento físico dos produtos aos clientes.
- **Gestão de clientes** – Gestão de carteiras de clientes próprias.
- **Financiamentos e Riscos** – Financiamentos aos clientes e partilha de riscos comerciais com os produtores.
- **Manutenção e serviço pós venda** – Prestação de serviços aos clientes sem intervenção do produtor.

1.3.2 Níveis de um circuito de distribuição

Um circuito de distribuição pode ser caracterizado pelo seu **comprimento**, ou seja, pelo número de **níveis** que comporta, correspondendo aos diversos intervenientes.



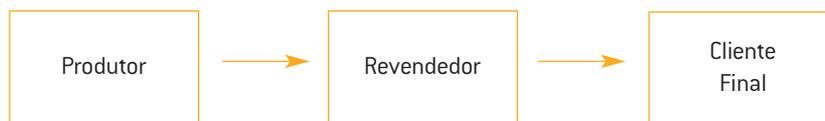
Venda Directa

Situação cada vez menos usada, dados os elevados custos que acarreta para o produtor, sobretudo quando se trata de clientes finais com alta dispersão geográfica e em número elevado. Nesses casos é normal recorrer a intermediários.

No entanto, existem empresas que possuem uma força de vendas própria que vende directamente ao cliente final; esses casos são relativamente vulgares quando esses clientes finais são empresas, ou em

situações especiais como a Tupperware ou a Avon, que optaram por praticar a Venda directa através de delegados comerciais.

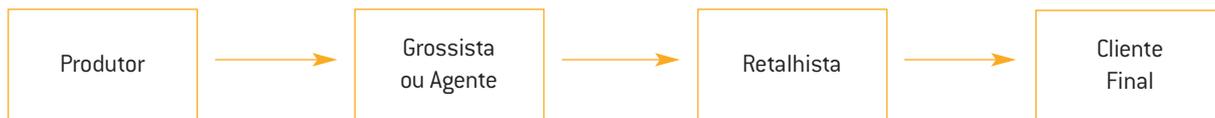
Podem existir ainda situações em que a empresa produtora possui lojas próprias para venda ao cliente final ou um site de venda na Internet.



Circuito de distribuição de um nível

Esta situação consiste em um produtor vender o seu produto a intermediários que o revendem (retalhistas ou outro tipo de revendedor especializado).

Opções deste tipo têm sido tomadas por empresas que estabelecem ligações com *franchisados*, retalhistas independentes que estabelecem uma relação contratual com um produtor, vendendo em exclusivo os seus produtos.⁷



Circuito de distribuição de dois níveis

Este tipo de circuito consiste na utilização de dois intermediários. O grossista é uma figura típica dos mercados de grande consumo e nalguns negócios pode ser também designado por Agente.

⁷ O sistema de *franchising* é abordado no ponto 1.3.4.1 desta Unidade.

Os circuitos de distribuição podem tornar-se ainda mais complexos, aumentando os níveis pela introdução de outros intermediários, o que coloca óbvios problemas de controlo.

Existe actualmente uma grande tendência para a utilização de circuitos de distribuição paralelos, como por exemplo um produtor vender os seus produtos em lojas próprias e simultaneamente a grossistas ou directamente a grandes retalhistas, e ainda através da Internet, canal de comunicação e venda cada vez mais usado.

Assim, hoje é possível comprar um bilhete de avião em Agências de viagens (retalhistas), directamente às Companhias aéreas ou pela Internet.

1.3.3 Escolha de alternativas de canais de distribuição

Do ponto de vista de um produtor, seja de bens ou de serviços, a escolha de um circuito de distribuição é uma decisão complexa e determinante para o sucesso da sua oferta.

Assim, a escolha do circuito de distribuição mais adequado é feita com base num conjunto de critérios, os quais representam as principais questões a serem tomadas em consideração e que dizem respeito às características de:

- Clientes
- Produtos
- Intermediários existentes
- Concorrentes
- Empresa Produtora
- Meio ambiente

- **Características dos clientes**

A dimensão e a dispersão dos clientes potenciais constituem dois elementos fundamentais para a decisão de escolha. Se os segmentos alvo estão dispersos e possuem dimensão elevada, parece estar dificilmente indicada uma solução que coloque a empresa produtora em posição de venda directa a cada um dos seus clientes através da sua força de vendas. Nesse caso parecerá economicamente mais rentável recorrer a intermediários, aumentando assim a eficácia dos contactos ou a soluções diferentes, como a Internet. A solução adoptada pela Banca Comercial de abrir balcões em número muito elevado numa tentativa de chegar por via directa aos seus clientes, embora possa ser eficaz a nível de capacidade de resposta, exige uma gestão económica e financeira muito rigorosa, visto que os custos fixos deste tipo de solução são elevadíssimos.

Os hábitos de compra e de tomada de decisão dos clientes são também factores importantes a tomar em consideração.

- **Características dos Produtos**

As características dos produtos constituem importantes critérios a serem tomados em consideração.

Assim, por exemplo, os produtos com elevada **percebibilidade** exigem circuitos de distribuição curtos, os produtos de grande **volume e peso** pedem circuitos que não necessitem de grandes deslocações nem manipulações e os produtos que exigam um grande **serviço de apoio ao cliente** não deverão ter muitos intermediários.

- **Características dos Intermediários existentes**

Os intermediários já existentes condicionam frequentemente a escolha de circuitos de distribuição. Assim, muitos produtores utilizam cadeias de grossistas e retalhistas já estabelecidos no mercado, preferindo sujeitar-se a regras já estabelecidas em vez de incorrerem nos custos de criarem um circuito próprio.

- **Características dos concorrentes**

As práticas dos concorrentes, sobretudo dos concorrentes directos, constituem um critério de escolha importante. Em muitos casos, os produtores preferem utilizar os mesmos canais de distribuição, para que os seus produtos possam estar em comparação directa com os dos seus concorrentes. Noutras situações, a decisão poderá ser de usar canais específicos e exclusivos, quer próprios (através da força de vendas directa, lojas próprias ou outras soluções como a venda por catálogo) quer através de soluções como o *franchising*.⁸

- **Características da Empresa Produtora**

As características da empresa produtora, tais como a sua dimensão, poder no mercado, capacidade financeira, estratégia de mercado e experiência passada, afectam largamente a escolha em matéria de circuitos de distribuição.

- **Características do Meio ambiente**

Finalmente, as características estruturais e conjunturais do meio ambiente, bem como o tipo de legislação existente, afectam largamente as escolhas dos circuitos de distribuição. Por exemplo, a legislação que regulamenta a abertura de hipermercados constitui um dado a ter em conta para as empresas que pretendem utilizar este canal no seu circuito de distribuição.

Em conclusão, as decisões relativamente aos circuitos de distribuição são bastante complexas, envolvendo um elevado número de critérios, mas encontram-se mais facilitadas devido à grande diversidade de soluções existentes, as quais podem ser usadas em simultâneo.

A integração dos vários intervenientes num circuito de distribuição constitui hoje um desafio muito grande para todos, pois muitos intermediários ganharam tal poder – como os grandes grossistas e os grandes retalhistas – que deixaram de ser simples elos numa cadeia de distribuição, mas constituem, por si mesmos, uma área de negócio específica e que movimenta um volume transaccional elevadíssimo.

⁸ O sistema de *franchising* é abordado no ponto 1.3.4.1 desta Unidade

Cada elemento do circuito de distribuição, desde o produtor ao cliente final, passando por todos os níveis de intermediários e prestadores de serviços, deverá ter perfeita consciência da sua posição e do seu papel no canal, agindo eticamente e interiorizando a noção de que desempenha um papel social e constitui um elemento de valor acrescentado aos produtos transaccionados.

1.3.4 Novos conceitos na Distribuição

A área da Distribuição tem tido um progresso notável nos últimos anos, tendo surgido um número apreciável de conceitos novos. O *franchising* e o *merchandising* encontram-se nesta situação, bem como o Comércio Electrónico.

1.3.4.1 O *franchising*

O *franchising* é uma forma de fazer negócio em parceria, onde uma empresa cede a terceiros, em troca de contrapartidas financeiras, o direito de explorar os seus produtos (bens ou serviços), marca comercial e usar os seus métodos de gestão. A empresa mãe é chamada *franchisadora* e a empresa que recebe os direitos, *franchisada*.

O grande sucesso desta fórmula é associar a experiência de uma empresa instalada e de sucesso no mercado com a motivação e o capital de pessoas interessadas em ter o seu próprio negócio.

Para o *franchisor* permite uma expansão mais rápida e alcançar mais clientes com a utilização de recursos financeiros e humanos de terceiros. Para o *franchisado*, é a oportunidade de ter um negócio próprio com menos risco, em parceria com uma marca consagrada.

Os *franchisados* têm de pagar ao *franchisor* uma taxa de direito de entrada (valor pago na altura da adesão), uma taxa administrativa (valor que corresponde ao uso da marca e serviços de apoio do *franchisor*) e ainda uma taxa de publicidade (contribuição para um fundo comum a ser aplicado na promoção da marca e dos produtos da cadeia).

A solução *franchising* tem tido grande sucesso, dado que traz vantagens para todos, incluindo os próprios clientes, que beneficiam da comodidade de terem marcas e produtos consagrados mais facilmente acessíveis e com uma garantia de qualidade.

Grandes marcas mundiais optaram por esta solução, seja na restauração, como Hard Rock Café ou Pizza Hut, no vestuário e acessórios de moda como Zara, Mango e Benetton, cosmética como Body Shop ou Boticário, etc..

1.3.4.2 O merchandising

O *merchandising* surgiu como consequência do desenvolvimento das superfícies de distribuição em livre serviço, pois devido à ausência de um vendedor/conselheiro, passaram a ser os próprios produtos a ter de chamar a atenção dos clientes e a proporcionar-lhes a informação necessária para a sua decisão de compra.

O *merchandising* é:

Conjunto de estudos e técnicas de aplicação utilizadas por distribuidores e produtores em conjunto ou separadamente, com vista a aumentar a rentabilidade do local de venda e o escoamento dos produtos, através de uma adaptação permanente dos aprovisionamentos às necessidades do mercado e da apresentação apropriada dos produtos.

Existe assim no *merchandising* um duplo conceito: a criação de um ambiente favorável à compra através do ambiente geral, da exposição dos produtos e do seu próprio aspecto e a organização e gestão da rentabilidade do espaço e da loja.

Os intermediários são os maiores responsáveis pela aplicação deste conceito, podendo o produtor apenas centrar-se na questão referente às embalagens dos seus produtos.

Porém, com o surgimento do *franchising*, passaram a ser muitos produtores os responsáveis pela concepção do adequado *merchandising*, impondo aos seus franchisados regras que têm de ser estritamente cumpridas.

Por outro lado, o conceito de *merchandising* começou a alargar-se para lá da sua aplicação inicial e fala-se hoje de *merchandising* como a aplicação de uma marca em objectos de uso, como canetas, bonés, peças de vestuário ou acessórios diversos, os quais podem ser oferecidos ou adquiridos.

1.3.4.3 Comércio Electrónico

O comércio electrónico tem vindo a ganhar adeptos entre os gestores de marketing, pois os benefícios são significativos:

- **Custos comerciais mais baixos**

A venda pela Internet tem custos significativamente mais baixos do que a manutenção de circuitos de comercialização baseados em lojas de venda.

- **Possibilidade de oferecer horários alargados**

A Internet possibilita a venda 24 horas por dia sem quaisquer acréscimos de custos.

- **Flexibilização da logística**

A utilização da venda electrónica evita demonstrações ou exposição de produtos; eles podem seguir directamente da fábrica para casa do cliente.

- **Recebimento antecipado**

Através deste tipo de comércio, é fácil que os clientes aceitem pagar antes do recebimento da encomenda.

- **Maior facilidade em trabalhar a fidelização**

Dado que os dados do cliente ficam registados, torna-se mais fácil para o gestor de marketing não só analisar o perfil de compras dos clientes, como identificar as vias de fidelização mais eficazes.

Os produtos mais comprados na Internet são música, hardware e software, livros e bilhetes.

O maior desafio que se coloca à venda pela Internet é a segurança, questão que actualmente já se encontra bastante resolvida, afastando medos de abusos ou fraudes.

1.4 O PREÇO

Todas as organizações, mesmo as que são normalmente designadas como “não prosseguindo fins lucrativos”, têm de determinar um preço para os seus produtos. Tarifa, renda, aluguer, taxa, honorário, portagem, comissão, quotização, encargo, prémio, não são mais do que diferentes modos de expressão de um preço de venda.

Esta variável define-se como a contrapartida em termos financeiros paga pelo cliente na aquisição de um produto.

Todavia, a variável Preço inclui ainda outros aspectos como as condições de pagamento, descontos, meio de pagamento, etc..

As outras três variáveis do Marketing Mix (Produto, Comunicação e Distribuição) criam valor de utilização e de imagem, enquanto a variável Preço pretende sobretudo transformar o seu valor em lucro para a empresa. Isto explica que o preço seja uma variável em cujas decisões intervém frequentemente a área Financeira das empresas.

O preço aparece-nos assim do outro lado da barreira em relação às outras três variáveis, traduzida na chamada relação Preço/Qualidade: a Qualidade é a imagem proporcionada pelo produto em si, pela política de comunicação que lhe está associada e pelo circuito de distribuição que disponibiliza o produto, enquanto o preço está colocado no outro prato da balança. Se existe equilíbrio, o cliente tem a noção intuitiva de **preço justo** e o contrário igualmente é sentido de forma também é sentido de forma intuitiva.

Existe assim uma forte componente psicológica associada ao preço, tornando a determinação dos preços uma questão que integra duas áreas, a financeira, com a sua perspectiva economicista e a de marketing, com a sua sensibilidade ao mercado.

1.4.1 A definição de preços de produtos

A determinação do preço de um produto não é apenas uma questão financeira e assim podemos dizer que existem três perspectivas de cuja conjugação a fixação de um preço deverá resultar:

Os 3 Cs do Preço:

- Custos
- Clientes
- Concorrência

• Custos

Os custos directos do produto constituem uma importante base de cálculo do preço final. Todas as empresas precisam de fixar preços que cubram os custos directamente ligados à produção, distribuição e venda dos seus produtos, bem como os custos de funcionamento. A margem gerada pela venda dos produtos tem de permitir à empresa a sua continuidade no negócio e por isso este cálculo é de extrema importância.

Existem dois tipos de custos, os **fixos** e os **variáveis**. Custos fixos são aqueles que não variam com o volume de actividade, tais como rendas, salários e outros encargos fixos. Os custos variáveis estão directamente ligados ao volume de produção.

A fim de tomar uma decisão bem fundamentada relativamente ao preço, é necessário saber como evoluem os custos com o volume de produção, não só para tomar decisões relativamente à determinação do preço, mas também para poder delinear uma estratégia de preços a médio e longo prazos.

- **Clientes**

O preço **psicológico** (ou preço de aceitação) diz respeito à sensibilidade dos clientes em relação ao preço.

O valor percebido pelos clientes constitui um importante nível de análise e se a sensibilidade do gestor de marketing não for suficiente, torna-se necessário recorrer a métodos de sondagem ou testes de mercado, o que acontece frequentemente no lançamento de novos produtos.

No caso específico dos serviços, existe por vezes dificuldade em encontrar o preço justo, pois a intangibilidade torna mais difícil a sua percepção. Por outro lado, a relação preço-qualidade *a priori* é muitas vezes diferente da relação preço-qualidade *a posteriori*, quer no sentido positivo quer negativo; isto poderá ser válido para qualquer produto, mas em relação aos serviços é ainda mais frequente acontecer, como por exemplo as cláusulas de um seguro que passam despercebidas se nunca forem desencadeadas).

- **Concorrência**

A estratégia dos concorrentes (directos e indirectos) em matéria de preço é importante, como aferidor das duas perspectivas anteriores e como elemento de fixação do preço final.

A maior ou menor liberdade existente em relação à determinação do preço depende essencialmente de dois factores:

- Existência de legislação que determine regras na fixação de preços
A regulamentação dos preços por parte de entidades públicas, como acontece nalgumas actividades, envia a perspectiva da fixação de preços e falseia as regras do jogo competitivo.
- Posição da empresa no circuito de distribuição
Quando uma empresa se encontra na posição de produtor tem de ter consciência que o seu preço de venda vai servir de referência a todo um circuito de distribuição; quanto mais complexo for o circuito de distribuição, menor será o grau de manobra dos seus vários elementos.

1.4.2 Alterações de preços

1.4.2.1 Descidas de preços por concorrentes

As guerras de preços tornaram-se panorama comum em certas actividades, nas quais o jogo competitivo é muito intenso e a legislação não é demasiado restritiva. Essas guerras de preços reflectem-se em descidas sucessivas de preços, sendo este facto utilizado como elemento de comunicação aos clientes.

Em Portugal encontra-se essa situação no mercado das telecomunicações móveis, na Banca ou na grande distribuição.

Várias circunstâncias podem conduzir à decisão de uma descida de preços:

- Capacidade de produção excedentária (necessidade de vendas suplementares que não seriam obtidas através do esforço comercial normal)
- Pressão da concorrência
- Repercussão nos preços de baixas de custos de produção
- Banalização da tecnologia

Porém, uma descida de preços tem alguns perigos:

Risco de degradação da imagem

A associação preço/qualidade pode funcionar aqui em termos negativos e os clientes associarem à descida de preços uma perda de qualidade.

Risco de volatilidade dos clientes

Uma descida de preços raramente aumenta a fidelidade dos clientes, pois clientes que são atraídos por um abaixamento de preços rapidamente se deslocam para outra oferta com um preço ainda mais baixo.

Risco financeiro

Uma baixa de preços que não seja seguida do volume de vendas esperado, enfraquece consideravelmente os meios financeiros.

Assim, é importante que uma empresa que decida baixar os seus preços sem ser no contexto de uma promoção pontual, examine cuidadosamente as reacções dos clientes a essa descida de preços.

Quando confrontadas com descidas de preços da concorrência, as empresas poderão reagir num quadro de cinco alternativas principais:

- **Manter os preços** (sobretudo quando se trata de líderes de mercado ou de empresas que trabalham segmentos de mercado específicos)
- **Manter os preços e contra atacar noutras áreas** (proporcionar valor acrescentado ao produto, fazer uma campanha de comunicação, etc.)
- **Reduzir os preços no mesmo montante** (entrando assim decididamente numa guerra de preços)
- **Aumentar os preços e contra atacar no produto** (por exemplo, oferecer promoções no produto ou melhorá-lo de alguma forma)
- **Lançar uma marca defensiva mais barata** e manter o nível de preços no produto atacado

1.4.2.2 Subidas de preços por parte de concorrentes

As subidas de preços acontecem muito frequentemente; as principais razões pelas quais as empresas possam ter de tomar esta decisão são:

- Inflação (a principal razão invocada para justificar uma subida de preços)
- Subida de custos (a subida de preços pode ser a única saída para manter as margens)
- Excesso de procura (a subida de preços pode ser uma forma de controlar a procura quando a capacidade de resposta não é suficiente)

Normalmente, os clientes não reagem muito bem a uma subida de preços; se as guerras de preços podem degradar mercados, as subidas de preços causam desagrado e afastam clientes.

Quando as margens começam a diminuir, outras soluções poderão ser utilizadas, em vez do aumento de preços:

- Redução da quantidade de produto vendida ao mesmo preço
- Substituição de componentes por outros mais baratos
- Redução de características do produto
- Redução da duração ou da amplitude de serviços ligados à venda
- Redução do número e da variedade de versões
- Redução de custos que não façam diminuir substancialmente a qualidade da oferta

Quando confrontadas com subidas de preços dos concorrentes, as reacções mais comuns das empresas são:

- **Subir os preços no mesmo montante**, sobretudo se a empresa que elevou os seus preços se situava já a um nível de preços superior;
- **Manter** os preços e esperar que os clientes se desloquem para a oferta mais barata;
- **Manter os preços e fazer campanha de comunicação** para chamar activamente os clientes.

1.4.2.3 Elasticidade Procura/Preço

Existem produtos cuja procura não sofre alteração significativa com uma descida de preços nem com uma subida. Estão nesta situação produtos essenciais como o pão ou a gasolina, pois alterações de preços não alteram significativamente o seu consumo. Nestes casos fala-se de Procura **Rígida** ou **Inelástica**.

Em oposição, existem produtos cuja procura se altera de forma significativa e por vezes drástica com uma subida ou descida de preços. Fala-se nestas situações de Procura **Elástica**. Por exemplo, uma subida de preços para uma procura elástica poderá provocar uma queda vertiginosa da procura se os produtos que puderem ser facilmente substituídos por outros ou sejam prescindíveis.

A elasticidade Procura/Preço é calculada pelo quociente entre a variação da Procura em relação à variação verificada no preço e pode portanto definir-se como sendo uma medida da reacção da Procura em relação a mudanças de Preço.

1.5 VISÃO INTEGRADA DA OFERTA

O marketing mix (ou Oferta) tem de apresentar uma coerência global, estando os seus elementos perfeitamente integrados e reflectindo um posicionamento de mercado específico perante o seu segmento alvo.

A óptica de marketing parte do princípio que a tarefa primordial de uma organização é a identificação das necessidades e desejos dos segmentos visados e construir uma oferta destinada à sua satisfação, mais eficazmente do que a concorrência e de forma rentável para a organização.

Assim, a coerência na oferta é essencial, pois a avaliação do mercado baseia-se numa noção, em grande parte intuitiva, de um equilíbrio preço/qualidade. A visão da qualidade de um *marketing mix* tem, em primeiro lugar, a ver com o produto e a forma como as suas características constituem ou não benefícios efectivos para o cliente, mas tem também a ver com os meios e a forma como a organização comunica com os seus clientes e como proporciona a disponibilização dos seus produtos. Quando tudo isto se encontra em equilíbrio com a prática de um “preço justo”⁹, a imagem coincide com o posicionamento pretendido e estará encontrada a fórmula que levará ao sucesso.

3. COMPONENTE PRÁTICA

1. Considere o Produto “Frigorífico”. Liste algumas características técnicas possíveis, associando-as ou não a benefícios oferecidos pelo produto. A partir destas listagens, estabeleça Posicionamentos possíveis para este tipo de Produto.

⁹ Ver ponto 1.4 desta Unidade.

2. Imagine que a SIBS (Sociedade Interbancária de Serviços) lançava no mercado português um novo tipo de serviço de utilização do cartão Multibanco em táxis. Diga como faria o trabalho de Marketing para este novo serviço sob os seguintes aspectos:
- A) Posicionamento do produto no mercado
 - B) Comunicação ao mercado deste novo serviço
 - C) Acha que seria importante que este novo serviço tivesse uma marca própria? Justifique.
3. Faça uma reflexão sobre as mudanças que a introdução do Euro (€) provocou nos consumidores portugueses relativamente à sua sensibilidade aos preços de aceitação de produtos (preço psicológico)
4. Diga que circuitos de distribuição poderiam ser utilizados para a venda de:
- A) Material eléctrico (tomadas, interruptores, etc.)
 - B) Auto rádios
 - C) Material de escritório

Ver soluções em anexo.

4. SÍNTESE

Síntese dos conteúdos que importa reter:

- A Oferta das Empresas, também designada Marketing Mix, é constituída por 4 variáveis: Produto, Comunicação, Distribuição e Preço.
- Um Produto em Marketing é tudo o que satisfaz uma necessidade e pode ser um bem, um serviço, uma ideia, uma pessoa, um local etc..

- Um Produto é definido a partir de três vectores: Características Técnicas, Benefícios, Imagem e Posicionamento no mercado.
- O Posicionamento de um Produto é o lugar claro e distinto que um produto ocupa no mercado em relação aos seus concorrentes, sob o ponto de vista dos clientes.
- O Posicionamento de qualquer produto compreende dois aspectos: a identificação, ou seja, universo de referência onde se enquadra o produto e as suas características distintivas, ou seja, aquilo que o distingue dos outros produtos do mesmo género.
- O Posicionamento de um Produto constrói-se a partir de 3 vectores: Expectativas e Necessidades do segmento alvo, Posicionamento dos Concorrentes e as Características do Produto.
- Os Produtos têm um ciclo de vida constituído por 4 fases: Lançamento, Crescimento, Maturidade e Declínio.
- Uma marca é um nome, um sinal, um símbolo, um desenho, uma cor ou uma combinação destes elementos e eventualmente de outros, os quais identificam uma empresa, um produto ou um conjunto de produtos.
- A Comunicação é a variável do Mix que liga a empresa ao exterior e pode revestir vários aspectos, como Publicidade, Marketing directo, Relações Públicas, Venda Pessoal e Promoções de Vendas.
- A utilização de *sítes*, apresenta os seguintes benefícios: Facilidade de actualização, obtenção de estatísticas, custos de manutenção baixos e facilidade criativa.
- Os 7 Cs de um *site* atractivo são: Contexto, conteúdo, comunidade, customização, comunicação, conexão e comércio.
- Circuito ou Canal de Distribuição é o conjunto de intervenientes nas actividades de distribuição, ou seja, nas actividades que fazem passar um produto (bem ou serviço) do estado de produção ao de consumo.

- O comércio electrónico proporciona às empresas os benefícios significativos: Custos comerciais mais baixos, possibilidade de oferecer horários alargados, flexibilização da logística, recebimento antecipado e maior facilidade em trabalhar a fidelização.
- A determinação do preço de um produto não é apenas uma questão financeira e deve ser feita a partir da conjugação de 3 factores: Custos (fixos e variáveis), percepção do preço pelos Clientes (preço psicológico ou preço de aceitação) e preços da Concorrência.
- A relação Preço/Qualidade é a comparação entre o Preço e as outras 3 variáveis do Mix, Produto, Comunicação e Distribuição.
- A elasticidade Procura/Preço é o quociente entre a variação da Procura em relação à variação verificada no preço. A Procura pode ser rígida ou elástica.
- O marketing Mix (ou Oferta) tem de apresentar uma coerência global, estando os seus elementos perfeitamente integrados e reflectindo um posicionamento de mercado específico perante o seu segmento alvo.

5. BIBLIOGRAFIA

Entidades que poderá contactar:

- Associação Portuguesa de Anunciantes
www.apan.pt
- Associação Portuguesa das Empresas de Publicidade e Comunicação
www.apa.co.pt
- Associação Portuguesa de Franchise
www.apfranchise.org
- Associação Portuguesa de Logística
www.aplog.pt

- Associação Portuguesa dos Profissionais de Marketing
www.appm.pt
- Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento
www.iapmei.pt

Bibliografia:

- Cabrero, José Daniel Barquero, Cabrero, Mário Barquero (2001), O Livro de ouro das Relações Públicas, Porto Editora
- Cardoso, José (2004), Como gerir patrocínios com sucesso, Editora Sílabo
- Carvalho, José Crespo, Dias, Eurico Brilhante (2004), Estratégias logísticas, Editora Sílabo
- Klein, Naomi (2002), No Logo – o poder das marcas, Editora Relógio d´Água
- Kotler, Philip, Keller, Kevin Lane (2006), Marketing Management 12e, Editora Prentice Hall
- Kotler, Philip (2003), Marketing de A a Z, Editora Campus
- Kotler, Philip (2005), Marketing Essencial, Editora Prentice Hall
- Lindon, Denis, Lendrevie, Jacques, Lévy, Julien, Dionísio, Pedro, Rodrigues, Joaquim Vicente (2004), Mercator XXI, Editora Dom Quixote
- Olins, Wally (2003), A Marca, Editora Verbo
- Ries, Al, Ries, Laura (2004), A origem das Marcas, Editora Casa das Letras
- Ries, Al, Ries, Laura (2002), a queda da Publicidade e a ascensão das relações Públicas, Editorial Notícias
- Zenone, Luiz Cláudio, Buairide, Ana Maria Ramos (2005), Marketing de Promoção e Merchandising – conceitos e estratégias para acções bem sucedidas, Editora Thomson

6. AVALIAÇÃO DA UNIDADE LECTIVA B

Segue-se um teste de 10 questões de resposta múltipla, com 4 alternativas de resposta, que pretendem testar os seus conhecimentos sobre a Unidade Lectiva B.

Resolva o teste, utilizando a Folha de Respostas (em Anexo).

Através das suas respostas poderá determinar o que aprendeu e quais as noções e conceitos que precisam de revisão.

Só deverá passar à Unidade Lectiva seguinte após um resultado satisfatório nesta avaliação (Soluções em Anexo).

1. O Marketing Mix é constituído por:

- A) Fornecedores, produtores, intermediários e clientes
- B) Concorrentes directos, semi directos e indirectos
- C) Produto, Comunicação, Distribuição e Preço
- D) Todas as empresas que operam num mercado

2. Ao Marketing Mix também se chama:

- A) 3 Cs
- B) 4 Ps
- C) 7 Cs
- D) 4 Cs

3. Produto em Marketing é um conceito que engloba:

- A) Bens industriais e agrícolas
- B) Bens e serviços
- C) Tudo o que satisfaça uma necessidade
- D) Tudo o que seja comercializável

4. Posicionamento de um Produto é:

- A) As suas características técnicas
- B) A sua utilidade para o cliente
- C) As características distintivas face à concorrência
- D) Os seus benefícios para os clientes

5. Que forma de Comunicação leva à colocação do nome de uma Empresa nas blusas de uma equipa de futebol?

- A) Publicidade
- B) Patrocínio
- C) Marketing Directo
- D) Promoção de Vendas

6. A maior vantagem do Marketing Directo é:

- A) Ter custos baixos
- B) Permitir medir os resultados directos da acção
- C) Ser fácil de operacionalizar
- D) Não exigir formação específica

7. O *franchising* é:

- A) Uma forma de exposição dos produtos
- B) Uma forma de fazer negócio em parceria
- C) Uma forma de Publicidade
- D) Uma forma de Comunicação

8. Duas grandes vantagens do Comércio electrónico sobre a venda tradicional são:

- A) Ser mais seguro e mais barato para os clientes
- B) Ser mais seguro e mais rápido
- C) Ser mais flexível e ter custos mais baixos
- D) Ser mais rápido e permitir anonimato

9. Preço psicológico é:

- A) Um preço especulativo
- B) Um preço aferido pelos preços da concorrência
- C) O preço médio praticado no mercado
- D) Preço de aceitação pelos clientes

10. Elasticidade Procura/Preço é:

- A) Uma subida de Preços
- B) Um aumento da Procura
- C) Uma medida da reacção da Procura em relação a mudanças de Preço
- D) Uma forma de calcular Preços para produtos sem procura no mercado

RESULTADO DO TESTE À UNIDADE LECTIVA B

80 a 100% – O seu resultado foi **Muito Bom**. Está perfeitamente Apto para passar à Unidade seguinte.

60 a 79% – O seu resultado foi **Bom**. Está Apto para passar à Unidade seguinte.

50 a 59% – O seu resultado foi **Satisfatório**. Está Apto para passar à Unidade seguinte embora possa encontrar algumas dificuldades.

0 a 49% – O seu resultado foi **Insuficiente**. Volte a ler a Unidade.

MANUAL DE GESTÃO DE MARKETING
UNIDADE LECTIVA C
ESPECIALIZAÇÕES DO CONCEITO
DE MARKETING



1. OBJECTIVOS

No final da Unidade o formando deve:

- Compreender as extensões especializadas do contexto de Marketing, especialmente nos domínios de:
 - Serviços
 - Indústria
 - Internacional
 - *Webmarketing* (utilização da Internet)
 - Novas tecnologias no Marketing

2. COMPONENTE TEÓRICA

1. MARKETING INDUSTRIAL

Fala-se de Marketing Industrial como uma aplicação específica dos conceitos de Marketing ao domínio da Indústria, um dos sectores mais importantes nas economias desenvolvidas.

Foi neste sector que surgiram os primeiros grandes conceitos de Marketing, quer no respeito à segmentação de mercado, à criação de novos produtos, aos estudos de mercado e ao desenvolvimento de técnicas de venda e estratégias de comunicação.

1.1 DA PRODUÇÃO EM MASSA AO MARKETING INDUSTRIAL

Historicamente, é sabido que a Revolução Industrial trouxe grandes desenvolvimentos tecnológicos que deram origem à criação de grandes empresas industriais, como a Ford, a Philips ou a Solvay.

Surgiu assim o conceito da Produção em massa, que levou à implantação de grandes centros produtivos, cientificamente organizados para que fosse possível produzir muito em pouco tempo. Assim foram alimentados os grandes mercados virgens de produtos novos, como automóveis, electrodomésticos variados, sabonetes e detergentes, etc..

Porém, com a constatação de que os mercados iam ficando saturados, foi-se desenvolvendo uma nova consciência de que os métodos antigos estavam a ficar obsoletos e que se tornava necessário inovar em processos e tecnologias.

Assim foram surgindo os fundamentos de um verdadeiro Marketing Industrial, que olha para as necessidades de mercado e procura dar-lhes resposta através da criação de novos produtos.

A introdução do método *Just in Time*, abreviadamente designado por JIT, mostra à evidência essa nova consciência, pois o seu princípio é completamente oposto ao da Produção em massa, pois preconiza a produção após a encomenda efectuada. Assim, este método responde de forma mais efectiva às necessidades dos clientes, pois a empresa em vez de produzir, por exemplo, automóveis pretos e tentar vendê-los, vai produzir automóveis em cor e número de acordo com as encomendas.

Além deste aspecto, evita a constituição de *stocks* elevados de produto acabado, embora por outro lado obrigue os clientes a terem de esperar a fabricação dos produtos que encomendaram. Além disso, coloca ainda problemas graves relativamente à necessidade da existência de poderosos sistemas de informação, bem como de uma agressividade comercial e de comunicação que seja criadora de encomendas.

Encontram-se actualmente na indústria sistemas híbridos, que combinam reminiscências da época da produção em massa e da nova era do JIT, tentando assim dar resposta aos desafios da competitividade.

1.2 O MARKETING MIX

1.2.1 A concepção dos produtos e o preço

Nos sistemas industriais, a tecnologia é actualmente o principal motor de desenvolvimento, pois ela provoca não só a criação de novos produtos como também o seu melhoramento. Igualmente nos

processos de fabrico o desenvolvimento tecnológico tem influência determinante, pois cria progresso e mudanças.

Assim, as grandes empresas industriais criaram **Centros de Investigação e Desenvolvimento**, abreviadamente designados como Centros de I&D, a fim de acompanharem os desenvolvimentos tecnológicos e simultaneamente gerarem-nos.

As empresas de menor dimensão seguiram esse exemplo e actualmente esses Centros criam, testam e modificam os produtos, enquanto os Departamentos de Marketing detectam as necessidades de mercado e criam as estratégias.

Torna-se assim absolutamente necessário que estas duas áreas comuniquem entre si, sob pena da empresa se afastar das realidades do mercado.

A duração dos processos de desenvolvimento de novos produtos alargou-se, constituindo actualmente um dos maiores desafios das empresas industriais o encurtamento desses processos, pois havendo uma diminuição da duração dos ciclos de vida dos produtos, o retorno dos investimentos torna-se mais difícil.

Assim, a fixação dos preços dos produtos reflecte frequentemente os investimentos em I&D, sendo correntemente utilizada a chamada estratégia de **desnatação de mercado**, que consiste em colocar preços muito elevados em produtos recém lançados, não reflectindo os custos directos de produção e comercialização, mas sim os de I&D.

Desse modo, as empresas tentam recuperar rapidamente os seus custos de investigação para que depois possam baixar os preços e trabalhar as suas margens de forma mais equilibrada.

1.2.1.1 A Embalagem

Dadas as condições de venda de grande parte dos produtos serem em auto serviço, as embalagens têm de falar por si próprias, atraindo clientes para a compra e simultaneamente fornecendo-lhes as informações necessárias à utilização.

Actualmente, as embalagens dos produtos desempenham duas funções:

- Técnica
- De Comunicação

- **Função Técnica**

Esta função refere-se essencialmente às questões de protecção e conservação do produto e de comodidade de utilização. Obviamente que não passaria pela cabeça de ninguém usar pasta de dentes sem uma embalagem a protegê-la e a permitir a sua utilização.

- **Função de Comunicação**

Trata-se actualmente de uma importante função, pois é pela embalagem que o cliente reconhece e identifica o produto e se informa sobre ele. É também pela embalagem que se cria impacto visual, impulso de compra, se exprime o posicionamento e se cria uma imagem.

A informação que consta na embalagem, além da legalmente imposta, pode ser muito variada, permitindo propor jogos ou sorteios, contar histórias, acoplar ofertas, etc..

1.3 A DISTRIBUIÇÃO

A escolha de um circuito de distribuição é uma das decisões mais importantes no Marketing Industrial por duas razões principais:

- a natureza dos canais escolhidos tem uma incidência preponderante sobre todas as outras variáveis do marketing mix; assim, uma empresa não pode fixar os seus preços sem decidir com que intermediários irá trabalhar, não pode elaborar a sua política de comunicação sem

saber com que tipo de colaboração irá contar e finalmente, a organização da sua força de vendas passa inevitavelmente por saber quantos e quais intermediários irão existir.

- a escolha dos circuitos de distribuição é um compromisso assumido pela empresa durante um período de tempo longo.

As Empresas industriais possuem geralmente circuitos de distribuição muito longos e diversificados, podendo coexistir vários canais de diferentes níveis. Assim, um fabricante pode vender directamente os seus produtos em lojas próprias ou pela Internet, vender a grossistas, a grandes retalhistas, a profissionais específicos, a prescritores, tudo em simultâneo. Esta complexidade é obviamente muito difícil de gerir, levando a que o controlo seja impossível, o que significa que um fabricante perde totalmente a possibilidade de exigir que os seus produtos sejam apresentados de uma forma específica ou vendidos com um preço fixado por si.

Dada a enorme complexidade dos circuitos de distribuição, as margens das empresas industriais têm tendência a diminuir, pois os intermediários assumiram um poder negocial muito levado, ficando em muitos casos com a parte de leão, como os grandes grossistas e grandes retalhistas. Esta situação tem levado a que as empresas industriais tivessem que repensar os seus custos, a fim de não serem obrigadas a encarecer o produto final nem a verem as suas margens esmagadas.

1.4 A COMUNICAÇÃO

Actualmente, as empresas industriais deparam-se com algumas dificuldades no que respeita a esta variável do mix, pois têm vários níveis de clientes, como se viu anteriormente.

Por um lado, têm de se dirigir aos clientes finais, seu fim último em termos de satisfação de necessidades, mas por outro têm uma grande diversidade de clientes intermediários com quem precisam comunicar, a fim de os estimularem a vender os seus produtos, pois na esmagadora maioria das situações os seus concorrentes encontram-se também presentes na oferta dos seus intermediários.

Tudo isto resulta da já referida perda de poder das empresas industriais nos complexos meandros das redes de distribuição, acontecendo com frequência que os fabricantes sejam subcontratados pelos distribuidores para produzirem produtos de acordo com os seus conceitos – caso do IKEA – ou com as suas marcas, como na grande distribuição alimentar. Deste modo se inverteu o processo criado pela Revolução Industrial, em que grandes e poderosas empresas industriais fabricavam massivamente os seus produtos e os vendiam a distribuidores que actuavam quase como seus empregados.

Actualmente, são os distribuidores que possuem praticamente todo o poder negocial, restando às empresas industriais o papel de produzir com os menores custos possíveis.

Assim, as empresas industriais, continuam a comunicar com os clientes finais através da Publicidade e com os seus distribuidores reduzem as suas actividades de comunicação a promoções atraentes para os seduzirem a trabalhar com os seus produtos.

2. MARKETING DE SERVIÇOS

Os Serviços começaram a ganhar importância apenas na segunda metade do século XX, pois até então apenas a Indústria era vista como fonte de desenvolvimento económico e criadora de riqueza.

Bancos, Seguradoras, Transportadoras e outros serviços de apoio à Indústria começaram a surgir, seguidos por outros mais lúdicos, como o Turismo, a Hotelaria, Divertimento e Lazer.

Actualmente, o sector dos Serviços movimenta muito dinheiro, emprega milhões de pessoas e tem peso significativo nos PIB¹⁰ de todos os países.

Assim, o Marketing de Serviços começou a surgir, transformando e adaptando os conceitos já estabelecidos para o Marketing Industrial.

¹⁰ Sigla para Produto Interno Bruto, medida macroeconómica que avalia a riqueza gerada no país.

2.1 TIPOLOGIA DOS SERVIÇOS

Os serviços podem ser dirigidos às pessoas, como um cabeleireiro ou um ginásio ou a algo que seja sua propriedade como os serviços de vigilância, de limpeza a seco ou de veterinária.

Os serviços podem ser fornecidos por pessoas, que é o caso mais habitual, ou por máquinas, como os ATM, as máquinas *vending* ou as de um ginásio.

Podem ainda distinguir-se os Serviços Públicos e os Privados.

2.2 CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS E SEUS DESAFIOS

Os Serviços possuem quatro características que os distinguem dos bens industriais:

- Intangibilidade
- Inseparabilidade
- Perecibilidade
- Heterogeneidade

• Intangibilidade

Os Serviços são por natureza intangíveis, ou seja, não possuem forma física, o que significa que não podem ser testados e que é impossível ter contacto sensorial com eles antes de os consumir. É possível testar um automóvel (bem industrial) mas não é possível testar uma viagem antes de a realizar.

Assim, a incerteza na compra de um Serviço é muito maior do que a de um bem e as empresas de serviços têm de procurar fornecer ao cliente inequívocos sinais de qualidade a fim de lhe criar tranquilidade.

Isso poderá ser feito através das condições do local de prestação, das pessoas e equipamentos utilizados, da comunicação que fazem, dos preços que praticam e dos símbolos que usam. Uma Agência de viagens, por exemplo, tem de recorrer a fotografias ou filmes para mostrar aos clientes com algum realismo os lugares que lhes propõe visitar.

- **Inseparabilidade**

Os Serviços possuem uma interessante característica que os diferencia dos bens, que é o facto de o consumo e a produção serem simultâneos, o que não acontece na indústria, pois os bens têm existência real antes de existirem clientes.

Isto pode levar a que os clientes tenham preferência por um prestador específico, como um cabeleireiro ou um empregado de mesa num restaurante, o que poderá ser difícil de gerir, pois os clientes podem estar à espera de serem atendidos por um cabeleireiro específico enquanto os outros estão à espera de terem clientes.

As empresas têm por isso de procurar inculcar confiança no cliente, a fim de minimizar esta situação e fazê-lo aceitar prestadores diversificados.

- **Percibilidade**

Os serviços são perecíveis, o que significa que se não forem consumidos no momento, perder-se-ão para sempre. Dada esta característica, os serviços não podem ser guardados em *stock*, o que significa que um bilhete não vendido para um espectáculo num dado dia e para uma sessão nunca mais poderá ser vendido. Por esta razão as companhias aéreas preferem saldar viagens a deixar que os aviões voem vazios, dados os elevados custos que uma viagem acarreta.

Assim, é muito importante gerir o equilíbrio da procura e da oferta e é uma prática corrente ter preços diferenciados entre épocas altas e épocas baixas, bem como efectuar reservas, para garantir ajustamento entre os recursos afectados e a procura real.

A prática de turnos reforçados ou de colaboradores em *part time* para alturas de ponta poderá ser também uma solução.

- **Heterogeneidade**

Esta característica diz respeito à dificuldade de padronização da prestação dos serviços, pois ela varia com:

- **Quem presta o serviço** – no mesmo restaurante os tratamentos poderão ser diferenciados conforme o empregado que serve.
- **Quando é fornecido** – no mesmo restaurante, o tratamento dado ao cliente num dia de semana tranquilo será certamente muito diferente do prestado num atarefado almoço de domingo.
- **Onde é fornecido** – ainda no mesmo restaurante, o serviço pode ser significativamente diferente quando é prestado nas mesas ou ao balcão.

Deste modo, as empresas deverão tentar garantir um nível equilibrado de qualidade e dar formação ao seu pessoal, desenhar regras de prestação que uniformizem o desempenho e controlar activamente a qualidade.

2.3 A GESTÃO DO MARKETING DE SERVIÇOS

A Gestão do Marketing de Serviços passa por gerir em simultâneo três aspectos dos Serviços: o suporte físico, ou seja, aquilo que permite que o serviço assuma forma material, o comportamento do pessoal em contacto com o cliente e a participação do cliente na elaboração do serviço.

- Suporte Físico
- Pessoal em contacto
- Participação do cliente

2.3.1 Gestão do Suporte Físico

O suporte físico pode ser definido como tudo aquilo que suporta materialmente a prestação do serviço, como máquinas, mobiliário, ambiente em geral e outros suportes.

Existe um suporte físico que interage com os clientes e com a produção directa do serviço, ao qual se chama suporte físico do *front office*. Igualmente existe um suporte físico do *back office*, que o cliente normalmente não vê e com o qual não interage directamente; é o caso dos computadores que gerem o serviço das ATM.

O suporte físico tem um duplo papel: o de *montra* e o de *fábrica*. O primeiro reporta-se obviamente à apreciação estética e sensorial feita pelos clientes, ou seja, o aspecto do local e dos objectos nele incluídos é extremamente importante para a noção de Qualidade associada ao serviço. Quanto ao segundo, tem a ver com a funcionalidade e o desempenho de todo o suporte físico, quer na utilização pelo pessoal em contacto, quer pelos clientes.

Relativamente à questão espacial, é importante levar em consideração os seguintes aspectos:

Localização do suporte físico em geral

A escolha dos locais de instalação dos ATM, por exemplo, é extremamente importante para o sucesso do serviço; se as máquinas estivessem instaladas em poucos locais e com fraca acessibilidade certamente que a adesão a este tipo de serviço seria muito reduzida.

Rácio *Front office/Back office*

Este rácio é muito importante e requer muita ponderação. O *back office*, pela sua própria definição, devera estar oculto aos olhos do cliente, sob pena de criar confusão e desagrado aos clientes. Imagine-se um cliente a um balcão de uma Repartição de Finanças à espera de que alguém o atenda e tendo a visão de uma imensidão de funcionários falando entre si, trabalhando no computador ou falando ao telefone. Essa visão de um *back office* é criadora de impaciência e incompreensão, pois a sensação de ser ignorado é muito desagradável. Esses funcionários não estão ignorando o cliente, estão simplesmente trabalhando nas suas tarefas, pois não têm como tarefa atender ao balcão. Assim, a ocultação do *back office* seria muito mais sensata.

Todavia, num restaurante, por exemplo, a visão da cozinha poderá ser importante para dar garantia de qualidade.

Espaço disponível para o cliente

É importante pensar no espaço reservado aos clientes, quer para espera, quer para a própria prestação do serviço, sob pena de criar desagrado, incómodo e protestos. Sempre que os clientes tenham de interagir com o suporte físico é preciso garantir que sabem como usá-lo, colocando instruções visivelmente ou dando formação específica para o uso.

Espaço disponível para o pessoal em contacto

O próprio pessoal em contacto precisa de ter espaço para que a prestação do serviço decorra confortável e eficazmente.

Taxa de utilização

O espaço tem de ser pensado relativamente à sua taxa de utilização para evitar que esteja subutilizado ou sobrelotado em demasia. Isto pode ser difícil, mas acontece frequentemente em hipermercados quando algumas caixas estão fechadas em horas de menos frequência e em horas de maior afluência todas estão em funcionamento.

2.3.2 Gestão do Pessoal em contacto

O pessoal em contacto no *front office* tem um papel de interface entre o mundo da empresa e o mundo do cliente; para que seja dada uma imagem de qualidade, tem de ser eficaz, simpático, saber gerir conflitos. Tem normalmente um triplo papel:

Operacional

O pessoal em contacto desempenha tarefas que têm a ver com a prestação de um serviço específico.

Relacional

Como a prestação de serviço envolve contacto directo com os clientes, quer seja pessoalmente ou através de um meio de comunicação, as questões relacionais colocam-se sempre.

Comercial (Venda)

Em muitas situações existe também um envolvimento comercial, agindo o pessoal em contacto como vendedor.

Assim, existe muita necessidade de que o pessoal em contacto receba formação técnica e de relacionamento interpessoal, eventualmente incluindo também formação em técnica de vendas.

O papel do pessoal em contacto é muito importante, o que causa uma contradição interessante, pois o seu estatuto normalmente é baixo, o seu trabalho é repetitivo, cansativo e nem sempre bem remunerado. Assim, é importante valorizá-lo, dar-lhe possibilidades de carreira, definir claramente as suas funções e os seus papéis, bem como dar-lhe capacidade decisional.

Quanto ao pessoal do *back office*, em princípio ele deverá estar oculto, a não ser que seja importante mostrá-lo e pô-lo em contacto com o cliente, como um cozinheiro de pizzas num restaurante, por exemplo.

Todavia, sempre que haja uma hipótese de que pessoal do *back office* tenha contacto com os clientes, como os arrumadores de quartos em hotéis, é importante que receba formação adequada.

2.3.3 Gestão da Participação do cliente

A participação do cliente num serviço pode ser classificada nas seguintes opções:

Cliente Dominante

Nos restaurantes e hotéis de luxo o cliente assume automaticamente uma posição dominante e a sua vontade é lei.

Cliente Dominado

Existe em oposição o papel de dominado, como nos hospitais ou outros locais em que o cliente é obrigado a cumprir regras estritas, não lhe sendo permitido afastar-se delas.

Outra forma de classificar o papel do cliente é entre:

Cliente Activo

Trata-se do papel muito comum actualmente do cliente que chega à estação de serviço para abastecer o seu carro e faz tudo sozinho, desde o abastecimento ao pagamento sem interagir com ninguém.

Cliente Passivo

Este papel é desempenhado pelo cliente em situações como num cabeleireiro ou num dentista.

Assim, algures entre cada um destes extremos se situará para cada caso o papel do cliente, pois existem claramente muitas situações intermédias.

Combinando o papel do cliente com o papel do pessoal em contacto encontram-se as fórmulas de atendimento que actualmente existem.

Assim, num hipermercado a fórmula é composta por uma elevada participação do cliente e uma fraca implicação do pessoal em contacto, enquanto numa sapataria o papel do pessoal em contacto é mais activo do que o do cliente.

A tendência actual nos Serviços centra-se em dois vectores principais:

- **Automatização do suporte físico**
- **Aumento da participação do cliente**

O primeiro vector leva automaticamente ao segundo, pois sendo os serviços automatizados, dispensam claramente outra intervenção que não a de quem pretende adquirir ou utilizar o serviço.

Assim, é importante que se levem em consideração os seguintes aspectos:

- A comunicação com o cliente seja clara
- A produtividade esteja assegurada
- Haja garantia de disciplina por parte do cliente

Ao ser chamado à participação activa em muitos serviços, o cliente aumenta o seu poder e torna-se co-responsável na qualidade, o que representa um desafio para as empresas, pois é-lhes muito difícil controlar a parte da qualidade que resulta da participação do cliente. Assim, se um cliente utiliza mal um equipamento, pode levar uma imagem de má qualidade sem que a responsabilidade disso seja da empresa.

2.3.4 Gestão da carteira de serviços

Normalmente uma empresa não presta apenas um tipo de serviços, mas sim vários; assim, encontram-se facilmente num hotel vários serviços além da hospedagem, como a restauração, por vezes até com escolha variada de tipo de restaurante, serviço de bar, lavandaria, cabeleireiro, ginásio, etc..

Assim, costuma distinguir-se entre:

- Serviço base
- Serviços periféricos

O conjunto destes serviços constitui aquilo a que se costuma chamar o **Serviço Global**, o qual proporciona ao cliente uma visão global da qualidade proporcionada pela empresa.

O que acontece actualmente é que a maior diferenciação entre as empresas se faz nos serviços periféricos e não no serviço base, pois este é muito dificilmente diferenciável. Assim, uma transportadora aérea tem como serviço base o transporte do ponto A para o B, o que não permite muita diferenciação; contrariamente, o serviço a bordo, as condições de *check in* ou de tratamento das bagagens permitem criar linhas diferenciadoras.

O pacote de serviços de uma empresa deve ser:

Coerente

Deve haver sinergia entre os vários serviços prestados pela empresa, de modo a permitir uma venda cruzada, por exemplo a venda de um tratamento de estética a quem entrou num cabeleireiro para cortar o cabelo.

Gerível

A carteira de produtos não deve ser demasiado grande de modo a causar dificuldades de gestão; quando a transportadora aérea SAS criou uma rede de hotéis para os seus clientes, aumentou incomensuravelmente a complexidade da oferta, o que causou muitos problemas de gestão.

Não criar problemas de mistura de clientes

Ao criar um pacote mais alargado de serviços, é conveniente perceber se a mistura de clientes que isso proporciona não irá causar problemas, como por exemplo num hotel que realize festas de casamento, garantir que os hóspedes que queiram usufruir de tranquilidade à beira da piscina não sejam perturbados pela confusão de uma multidão de convidados.

3. MARKETING INTERNACIONAL

Actualmente, os negócios expandem-se cada vez mais, pois mercados distantes em termos geográficos encontram-se facilmente acessíveis graças à tecnologia e às facilidades de transporte. Assim, fala-se de **globalização** das actividades económicas como uma das grandes linhas de desenvolvimento da época actual.

Assim, as empresas que tencionam internacionalizar-se têm de encarar as suas estratégias e actividades de marketing de forma um pouco diferente das tradicionais.

3.1 DECISÕES DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Para entrar em mercados internacionais, as empresas têm de tomar um conjunto de decisões prévias, que se resumem a escolher quais os mercados onde irão entrar.

A decisão de internacionalização pode resultar de:

- Pedidos de encomenda recebidos de países estrangeiros;
- Saturação do mercado interno devido ao ciclo de vida dos produtos estar numa fase avançada;
- Aumento da concorrência no mercado interno;
- Estratégia de crescimento e expansão dos negócios.

Decidida a internacionalização, é necessário escolher quais os mercados para onde expandir o negócio, excepto na situação de pedidos de encomenda já indiciadores de que esses mercados estão disponíveis para receber a actividade da empresa.

As escolhas de mercado para expandir os negócios normalmente baseiam-se em proximidades:

- Geográficas
- Culturais
- Linguísticas
- Históricas

A partir daqui, os critérios de escolha poderão ser eminentemente económicos, pois quando uma empresa já opera à escala global, como a SONY ou a Microsoft, a rentabilidade potencial dos mercados lidera o processo de escolha.

3.2 CRITÉRIOS DE ENTRADA EM MERCADOS INTERNACIONAIS

Existem três critérios principais para escolha dos mercados:

- Atractividade
- Risco
- Vantagens competitivas

• **Atractividade**

A atractividade de um país é medida pelo nível do seu PIB ou PNB¹¹ e respectivas taxas de crescimento, a dimensão da população e o seu poder de compra, a situação política e económica do país, os seus recursos naturais, as suas infraestruturas, etc..

• **Risco**

Os riscos podem reduzir-se a dois principais, os políticos e os económicos, estando obviamente os dois em grande ligação.

Existem já classificações do nível de risco dos países, a fim de proporcionar informação de forma mais fácil às empresas.

¹¹ PIB (Produto Interno Bruto) e PNB (Produto Nacional Bruto) são medidas macroeconómicas.

- **Vantagens competitivas**

A existência ou possibilidade de criação de vantagens competitivas é um factor de decisão extremamente importante, pois se elas não existirem ou dificilmente possam ser criadas, a entrada num mercado poderá ser pouco interessante.

As vantagens competitivas poderão residir em liderança de custos, posse de uma tecnologia específica, acesso a rede de distribuição ou a uma matéria-prima, uma diferenciação em produto que seja considerada significativa, etc..

3.3 MODELOS DE ENTRADA EM MERCADOS INTERNACIONAIS

Existem 5 modelos principais de entrada em mercados internacionais:

- Exportação indirecta
- Exportação directa
- Licenciamento
- *Joint Venture*
- Investimento directo

- **Exportação indirecta**

Esta situação reflecte uma atitude passiva, pois os produtos são vendidos para o mercado internacional através de outras entidades, que os incorpora de alguma forma na sua actividade. As vantagens desta solução residem no baixo investimento necessário e no reduzido risco que acarretam; as desvantagens são, porém, bastante grandes, pois não existe controlo nas operações, a dependência dos intermediários é total, não é possível fazer previsões fiáveis, o mercado permanece desconhecido e portanto não é possível ganhar verdadeira experiência nem definir uma estratégia de penetração no mercado.

- **Exportação directa**

Trata-se de uma atitude activa, na qual a empresa produtora cria condições para a venda dos seus produtos num determinado mercado com o apoio local de um importador, o qual está ligado a um canal de distribuição. As vantagens desta situação em relação à solução anterior residem no facto de que é possível ganhar experiência no mercado, pois existe controlo da situação, além de que é possível fazer melhor adaptações aos produtos. As desvantagens encontram-se no facto de que o investimento é maior e consequentemente também aumenta o risco de não retorno do investimento feito.

- **Licenciamento**

O licenciamento corresponde à venda dos direitos de utilização de uma marca, quer através de uma situação de *franchising*¹² quer de contrato de fabricação.

Em qualquer uma destas situações, as vantagens são significativas, quer para o licenciador, que entra no mercado minimizando riscos e investimentos, quer para o licenciado, que agarra um negócio já testado. Todavia, o licenciador corre riscos de ver o seu produto copiado, sobretudo se não existe uma fórmula de fabrico que possa ser protegida; existem histórias verídicas de cópias de processos e conceitos feitas por candidatos a franchisados, que montaram um negócio semelhante com outro nome. Além disso, o licenciador tem pouco controlo sobre uma possibilidade de adulteração do conceito ou fórmula e se essa adulteração acontecer, mesmo terminando ali o contrato, o licenciador pode deparar-se com a criação de um concorrente.

Para o licenciado, a desvantagem reside na falta de liberdade que o contrato de licenciamento lhe traz, pois normalmente os licenciadores procuram garantir contratualmente que tudo é feito de acordo com os seus padrões.

- **Joint Venture**

A *joint venture* é uma solução interessante, pois leva a que a empresa que pretende entrar no mercado se associe a quem já lá esteja a operar, usando assim o seu conhecimento do mercado e proporcionando-lhe

¹² Ver ponto 1.3.4.1 da Unidade lectiva B.

a contrapartida da venda de produtos novos. A grande vantagem para quem entra no país reside exactamente no facto de a empresa local conhecer bem a burocracia e os hábitos, evitando estudos de mercado e facilitando assim a criação da estratégia de entrada.

A maior desvantagem pode estar ligada ao facto de o parceiro local poder discordar em termos de objetivos, estratégias, investimentos, políticas de alianças, etc..

Esta solução pode revestir duas possibilidades:

- Contrato de Gestão, através do qual existe uma consultoria por parte da empresa detentora dos direitos ou da tecnologia;
 - Propriedade conjunta, sendo constituída uma sociedade para exploração do negócio.
- **Investimento directo**

Trata-se da solução mais onerosa e que acarreta maior risco, mas que em muitos casos as empresas preferem, pois lhes concede maior liberdade a todos os níveis. Assim, podem investir na criação de fábricas e/ou na criação de outras actividades que lhes permitam explorar o mercado.

As grandes vantagens desta solução residem no facto de ser possível criar uma estratégia de marketing a médio e longo prazo e ainda de que as empresas que optam por esta solução, dado que contribuem para o PIB¹³ do país onde operam, terem acesso a todos os benefícios concedidos às empresas locais.

3.4 A ORGANIZAÇÃO DE MARKETING

Em termos organizacionais, as empresas podem optar por várias soluções:

Criação de um Departamento de Exportação

Esta é a solução mais simples e empresas que apenas se dedicam a fabricar e exportar, podem optar por abrir um Departamento que trata das questões burocráticas e que na maior parte dos casos não é

¹³ Produto Interno Bruto (variável macroeconómica que se refere à riqueza criada internamente).

autónomo em termos de estratégia, pois está sujeito a uma Direcção de Marketing ou à própria Gerência ou Administração.

Criação de Divisão Internacional

Nesta situação, a empresa cria uma área funcional com alguma amplitude, a qual faz a gestão das operações internacionais e onde existirão estratégias e operacionais.

Empresa Global

Uma Empresa global, pensa em termos do mundo como potencial mercado e o seu Departamento Comercial/Marketing actua estrategicamente cobrindo todos os países onde a empresa opera, com evidentes economias de custos.

4. WEBMARKETING (UTILIZAÇÃO DA INTERNET)

O poder da Internet é inegável, provavelmente incontável e sem dúvida irreversível.

A sua utilização na vida económica trouxe novos processos e novas ideias, criando interessantes oportunidades de exploração comercial. Surgiram assim novos negócios, como por exemplo os leilões na Internet e desenvolveram-se novos serviços, como o dos construtores de *sites* ou o dos motores de busca como o *Google*.

As implicações de toda esta explosão estão ainda por descortinar, mas é previsível que tudo isto vá alterar de forma profunda os factores de competitividade das empresas.

A utilização da Internet pelas empresas aponta para um incremento da sofisticação das tecnologias que são utilizadas e que vão levar ao surgimento de novos modelos de gestão, bem como de novos tipos de relacionamento com os clientes.

Do ponto de vista das pessoas que utilizam a Internet como clientes, tem-se vindo a verificar uma transformação interessante no que respeita à sua atitude perante os fornecedores de bens e serviços.

4.1 O CLIENTE *ON-LINE*

Os clientes on-line são bem informados, reagem mal a contactos apenas de venda, pois procuram mais informação do que produtos. Querem ser eles a decidir quais as informações de marketing que lhes são úteis e portanto querem ser eles a controlar os processos de marketing e não aceitam ser meros alvos de Publicidade ou Marketing directo.

Com o uso da Internet, estes novos clientes tipo conquistaram as seguintes capacidades:

- Obter por sua própria iniciativa informação sobre marcas, preços e características de produtos.
- Iniciar processos de encomenda ou pedido de informação por sua iniciativa.
- Construir o seu marketing mix individual.

Assim, os maiores benefícios que a utilização da Internet traz para os clientes são os seguintes:

- Conveniência – esses serviços estão disponíveis 24h por dia;
- Informação – é muito fácil procurar e encontrar informação na Internet;
- Liberdade – com a utilização da Internet os clientes ficam livres de agressões comerciais e de esperas em filas para atendimento.

4.2 NEGÓCIO ELECTRÓNICO

A tendência actual é para integrar as funcionalidades de Venda e Comunicação através da Internet, associando-as com a utilização de tecnologias de Informação a nível interno que permitam automatizar processos e criar bases de dados com informação sobre os clientes.

O Comércio Electrónico (e-commerce), que se desenvolveu primeiro do que o Negócio Electrónico (e-business), consistia essencialmente na compra e venda de produtos (bens ou serviços).

O verdadeiro Negócio Electrónico consiste em usar as tecnologias de Informação em todos os aspectos da gestão do negócio, ou seja, ele é em si mesmo uma integração de tecnologias, processos de gestão, informação, fornecedores e clientes com a finalidade de apoiar o relacionamento com os clientes, a sua fidelização e a rentabilidade para a empresa.

O Negócio Electrónico é assim a base de uma nova estratégia de negócio que assenta na integração de canais diversificados de ligação aos clientes, a que se dá o nome de front office, com o chamado back office, ou seja, com o funcionamento interno da empresa. Tudo isto assenta num contexto de automatização dos processos de gestão, permitindo a criação de novas logísticas para as empresas.

Dentro do âmbito das redes de comunicação de tecnologia Internet, têm vindo a ganhar importância as Intranets e as Extranets.

As primeiras, são redes locais que ligam utilizadores específicos (clientes, fornecedores, etc.) num determinado contexto de negócio.

Quanto às segundas, elas podem definir-se como Intranets que permitem o acesso controlado a entidades externas autorizadas.

Em resumo, enquanto na montagem de um negócio tradicional se define em primeiro lugar a sua arquitectura física e só depois as tecnologias que a vão suportar, no Negócio Electrónico definem-se em primeiro lugar as alternativas em termos de tecnologias de informação e comunicação que estão disponíveis para depois se desenharem os modelos de negócio.

5. NOVAS TECNOLOGIAS NO MARKETING

Nos últimos anos têm vindo a surgir um grande número de tecnologias que acompanham as novas tendências do Marketing e que em simultâneo vão também elas próprias criando novas possibilidades para o trabalho de Marketing.

5.1 MARKETING RELACIONAL

Este novo conceito de Marketing focaliza-se no cliente individualmente e baseia-se na ideia de que se deve estabelecer um relacionamento com o cliente e não simplesmente efectuar transacções.

Assim, enquanto o Marketing tradicional se centrava na persuasão do cliente para que fosse possível uma venda, o Marketing Relacional procura criar laços com o cliente, de modo a que ele se mantenha fiel e seja criada uma relação duradoura. Assim, o conceito de quota de mercado perdeu a importância que lhe era tradicionalmente dada, ganhando importância o conceito de ter clientes valiosos e fiéis.

Deste modo, é actualmente considerado muito importante manter um diálogo com os clientes, solicitando a sua proactividade, enquanto o Marketing tradicional lidava com a sua passividade.

Um conceito que surge neste contexto é o de Life time value, ou seja, o valor gerado pelo tempo que um cliente permanece como tal. Este novo conceito tem vindo a substituir como foco do trabalho de marketing, o tradicional conceito da margem de lucro.

Obviamente, para que seja possível focalizar tão intensamente nos clientes, é fundamental que seja possível conhecê-los em profundidade e isso só tem sido possível devido ao desenvolvimento das tecnologias de bases de dados.

5.2 DATABASE MARKETING

Este é um novo conceito que surgiu devido ao desenvolvimento de novas tecnologias de gestão de bases de dados, permitindo um sem número de novas aplicações para o trabalho de marketing. Assim, pode definir-se Database Marketing como o processo de construir, manter e utilizar bases de dados de clientes e outras (de produtos, fornecedores, intermediários, etc.) com o propósito de estabelecer contactos e transacções.

Estas utilizações requerem investimentos de vulto, pois é necessário investir em hardware, software de base de dados, software analítico, tecnologias de comunicação e pessoal especializado.

5.2.1 Bases de dados para Marketing

A raiz de todo o trabalho de Marketing baseado nestes novos conceitos, encontra-se nas bases de dados de clientes.

Pode definir-se uma base de dados de clientes como uma colecção organizada de dados sobre clientes reais ou potenciais, individuais ou organizacionais, a qual possa ser utilizada para gerar pistas de trabalho, relacionamentos ou transacções.

Uma base de dados com estas qualificações é materializada num software muito sofisticado que permite construir e gerir informação muito completa sobre cada cliente, não apenas em termos de perfil mas também em termos de histórico e de estimativas.

As empresas usam as bases de dados de clientes em 4 situações principais:

- Na identificação de clientes potenciais
- Para decidir que clientes deverão receber um contacto específico
- Para aprofundar a lealdade dos clientes
- Para reactivar compras

- **Na identificação de clientes potenciais**

Através da definição de um perfil de cliente alvo para uma determinada situação, é possível extrair de uma base de dados os registos que correspondem a esses critérios e assim criar um programa de marketing dirigido a esses clientes.

Existem empresas especializadas na venda de informação deste tipo.

- **Para decidir que clientes deverão receber um contacto específico**

Definindo um perfil tipo e usando critérios específicos, podem ser identificados os clientes que lhes correspondem e depois aplicar critérios de rendibilidade para encontrar os clientes de maior valor para a empresa.

- **Para aprofundar a fidelização dos clientes**

As empresas podem trabalhar a fidelização através de acções como por exemplo o envio de parabéns pelo aniversário, promoções especiais, sugestões de compra individualmente dirigidas ou outras acções destinadas a reforçar os laços entre a empresa e os clientes que representem valor para o negócio.

- **Para reactivar compras**

É possível criar mecanismos automáticos que proponham aos clientes renovações de compras, quer a nível de ciclo de tempo quer através de outros critérios que sejam estabelecidos.

O software de gestão de bases de dados tem vindo a sofisticar-se cada vez mais, não apenas no sentido de permitir grandes volumes de dados, mas também nas operações que é possível realizar com esses dados.

5.2.2 Datamining

Todos os registos que se encontram nas bases de dados precisam de ser conjugados para daí se obter informação relevante que permita o seu tratamento e posterior tomada de decisão.

O *Datamining* é “o processo de explorar e analisar, através de meios automáticos ou semi automáticos, grandes quantidades de dados tendo em vista a descoberta de padrões e regras que façam sentido no contexto da análise que se pretende efectuar” (Michael Berry e Gordon Linoff).

Assim, o *Datamining* é uma metodologia de exploração e análise dos dados constantes de uma base de dados através de software contendo algoritmos poderosos e sofisticados.

O *Datamining* tem um grande campo de aplicação quando as empresas precisam analisar grandes volumes de dados para deles retirarem informações que possam servir de base à tomada de decisão sobre acções de marketing específicas.

Através do *Datamining* podem, por exemplo, ser identificados padrões de compra não perceptíveis pela observação individual dos clientes e assim permitir que seja possível desenvolver novos negócios, fazer venda cruzada ou simplesmente aumentar o volume de vendas.

5.2.3 O CRM (*Customer Relationship Management*)

O CRM, em português, Gestão dos Relacionamento com clientes, tem tido recentemente uma grande difusão e desenvolvimento, dando lugar à criação de novas soluções tecnológicas, expandindo alguns conceitos anteriores como o de Database Marketing, Comércio e Negócio Electrónicos.

O CRM está ligado ao conceito de Marketing Relacional, pois baseia-se no tratamento individual do cliente com o objectivo de estabelecer laços fornecedor-cliente, com satisfação para o cliente e lucro para a empresa.

5.2.3.1 Conceito e aplicações

CRM é uma estratégia de negócio orientada para o cliente, concebida para otimizar o lucro e a satisfação do cliente

[Gartner Group]

Deste modo, pode dizer-se que o CRM pretende combinar duas vertentes extremamente importantes e que em muitas situações pareciam inconciliáveis: o lucro da empresa e a satisfação dos clientes.

Assim, é desenvolvida a noção de que deve ser possível contactar com o cliente disponibilizando a oferta adequada, no momento certo e através do canal certo; por outro lado, é estabelecida uma capacidade de

comunicação contínua com os clientes de modo a otimizar a venda, fidelizando os clientes de maior valor para a empresa e assim obter lucros.

O CRM tem assim na sua essência um conceito poderoso e que foi possível operacionalizar através da síntese e integração de várias tecnologias.

Um dos pilares do CRM encontra-se na existência de uma base de dados de clientes, acessível por várias entradas e na qual se encontra toda a informação dos clientes. Deste modo, uma empresa que coloque em prática este conceito dá possibilidade ao cliente de aceder a informação, realizar transacções ou outras operações através de canais variados mas que possuem como tronco comum a base de dados de clientes. Esses canais poderão ser: telefone (fixo e móvel), Internet, máquinas como por exemplo as ATM, loja ou outro ponto de venda, etc.. Todos esses canais permitem que a informação sobre o cliente esteja disponível, seja qual for o canal de acesso escolhido.

Outro pilar do CRM reside nas capacidades analíticas e estatísticas que permitem cruzar informação, fazer cálculos mais ou menos sofisticados, previsões, estimativas, simulações, etc..

Um terceiro pilar do CRM reside na integração do front office e do back office, permitindo, por exemplo, que os vendedores contactem a empresa à distância através de meios tecnológicos, colocando encomendas, consultando informação sobre clientes ou stocks, acompanhando o processo de satisfação de encomendas, etc..

Os investimentos em soluções CRM são elevados, pois exigem uma grande integração de tecnologias, visando a automatização de grande parte dos processos de negócio.

Todavia, este parece ser um processo imparável e a diminuição dos custos das tecnologias à medida que estas se vão banalizando irão certamente permitir que mais empresas vão instalando estas soluções.

Para instalar uma solução deste tipo, vários passos são necessários:

- Definição da estratégia de relacionamento com os clientes, incluindo-a na missão da organização.
- Identificação das necessidades, expectativas e prioridades dos clientes.
- Compreensão do contexto de mercado em que a organização se insere.
- Concepção da estrutura tecnológica que sustentará o projecto.

Apenas depois destes pontos estarem clarificados se deverá iniciar a implementação, não esquecendo que todos os colaboradores da organização terão de receber formação adequada para lidarem com os novos sistemas.

5.2.3.2 Desenvolvimentos futuros

A Tecnologia não pára de evoluir, bem como os mercados, as necessidades dos clientes e os instrumentos de gestão em geral.

Uma das tendências que actualmente se verifica neste domínio, reside na cada vez maior integração de tecnologias, permitindo que a informação circule de forma rápida e abrangente. É previsível que as Telecomunicações móveis adquiram uma importância cada vez maior em todo este contexto, bem como a Internet, Intranets e Extranets.

Outra tendência já visível diz respeito ao incremento da automatização de processos, quer a nível interno, quer a nível do contacto com os clientes, pois estes estão cada vez mais capazes de desencadear em eles próprios os procedimentos e transacções, sem precisarem de qualquer intervenção directa por parte dos fornecedores de bens e serviços.

Dois grandes desafios se colocam às organizações em geral relativamente a estes desenvolvimentos: a segurança e a protecção/privacidade dos dados. Passos importantes já foram dados nesse sentido, mas certamente novas dimensões desta problemática irão surgir, à medida que o desenvolvimento acontece.

3. COMPONENTE PRÁTICA

1. Estabeleça um conjunto de recomendações para a criação de uma embalagem para chocolate em pó destinado a um segmento dos 3 aos 15 anos.
2. Refira quais os principais desafios relativamente a cada uma das características dos Serviços e a forma de os ultrapassar no caso de:
 - A) Agência de Viagens
 - B) Consultório médico
3. Uma empresa portuguesa produz flores secas para várias utilizações (alimentação, aromatização de ambientes, decoração, etc.) e gostaria de se internacionalizar para outros países, decidindo iniciar esse processo por Espanha, como país mais próximo em termos geográficos. Identifique formas alternativas de esse negócio ser iniciado.
4. Se essa mesma empresa quisesse montar uma solução de CRM, quais as recomendações que lhe faria?

Ver soluções em anexo.

4. SÍNTESE

Síntese dos conteúdos que importa reter:

- Encontram-se actualmente na indústria sistemas híbridos, que combinam reminiscências da época da produção em massa e da nova era do JIT (*Just in time*), tentando assim dar resposta aos desafios da competitividade.
- Na indústria é frequente a prática da estratégia de desnatação de mercado, que consiste em colocar preços elevados em produtos recém lançados, não reflectindo os custos directos de produção e comercialização, mas sim os de I&D.
- Actualmente, as embalagens dos produtos desempenham duas funções: Técnica e de comunicação.
- Os Serviços possuem quatro características que os distinguem dos bens industriais: Intangibilidade, Inseparabilidade, Percibilidade e Heterogeneidade.
- A Gestão do Marketing de Serviços consiste na gestão simultânea do suporte físico (aquilo que permite que o serviço assuma forma material), do comportamento do pessoal em contacto com os clientes e da participação do cliente na elaboração do serviço.
- A tendência actual nos Serviços centra-se em dois vectores principais: Automatização do suporte físico e aumento da participação dos clientes.
- Na internacionalização das actividades, existem três critérios principais para escolha dos mercados: Atractividade, grau de Risco e possibilidade de criação de Vantagens competitivas.
- Existem 5 modelos principais de entrada em mercados internacionais: Exportação indirecta, Exportação directa, Licenciamento, *Joint Venture* e Investimento directo.

- Negócio electrónico é a integração das funcionalidades de Venda e Comunicação através da Internet com a utilização de tecnologias de Informação a nível interno que permitam automatizar processos e criar bases de dados com informação sobre os clientes.
- O conceito de Marketing Relacional focaliza-se no cliente individualmente e baseia-se na ideia de que se deve estabelecer um relacionamento com o cliente e não simplesmente efectuar transacções.
- *Database Marketing* é o processo de construir, manter e utilizar bases de dados de clientes e outras (de produtos, fornecedores, intermediários, etc.) com o propósito de estabelecer contactos e transacções.
- Base de dados de clientes é uma colecção organizada de dados sobre clientes reais ou potenciais, individuais ou empresariais, a qual possa ser utilizada para gerar pistas de trabalho, relacionamentos ou transacções.
- *Datamining* é uma metodologia de exploração e análise dos dados constantes de uma base de dados através de software contendo algoritmos poderosos e sofisticados.
- CRM é uma estratégia de negócio orientada para o cliente, concebida para optimizar o lucro e a satisfação do cliente.
- Existem duas grandes tendências no domínio tecnológico: a integração de tecnologias e o incremento da automatização de processos, quer a nível interno, quer a nível do contacto com os clientes.

5. BIBLIOGRAFIA

Entidades que poderá contactar:

- Associação Portuguesa dos Profissionais de Marketing
www.appm.pt
- ICEP Portugal
www.icep.pt

Bibliografia:

- Babayans, Greg, Busto, Maria Manuel (2005), Estratégias de @-Marketing, Editora E&B Data
- Bonoma, Thomas, Shapiro, Benson (1999), Sucesso e Marketing Industrial, Editora Harbra
- Eiglier, Pierre, Langeard, Eric (2002), Servuction – A gestão Marketing de empresas de serviços, Editora McGraw Hill
- Ferrão, Francisco (2003), CRM – Marketing e Tecnologia, Editora Escolar
- Ferrão, Francisco (2004), e-Empresa, Editora Escolar
- Hortinha, Joaquim (2002), X Marketing, Editora Sílabo
- Kotler, Philip, Keller, Kevin Lane (2006), Marketing Management 12e, Editora Prentice Hall
- Kotler, Philip (2003), Marketing de A a Z, Editora Campus
- Kotler, Philip (2005), Marketing Essencial, Editora Prentice Hall
- Lindon, Denis, Lendrevie, Jacques, Lévy, Julien, Dionísio, Pedro, Rodrigues, Joaquim Vicente (2004), Mercator XXI, Editora Dom Quixote
- Rodrigues, Dário Félix (2002), E-Business na óptica de Marketing – os negócios na era da informação, Editora Lidel
- Soares, Tânia de Morais (2006), Cibermedi@ – os meios de Comunicação social portugueses on line, Escolar Editora
- Swift, Ronald (2001), CRM – O Revolucionário Marketing de relacionamento com o cliente, Editora Campus
- Viana, Carlos, Hortinha, Joaquim (2005), Marketing Internacional, Editora Sílabo
- Vieira, José Manuel Carvalho (2000), Inovação e Marketing de Serviços, Editora Verbo

6. AVALIAÇÃO DA UNIDADE LECTIVA C

Segue-se um teste de 10 questões de resposta múltipla, com 4 alternativas de resposta, que pretendem testar os seus conhecimentos sobre a Unidade Lectiva C.

Resolva o teste, utilizando a Folha de Respostas (em Anexo).

Através das suas respostas poderá determinar o que aprendeu e quais as noções e conceitos que precisam de revisão.

Só deverá passar à Unidade Lectiva seguinte após um resultado satisfatório nesta avaliação (Soluções em Anexo).

1. A estratégia de Desnatação é usada para:

- A) Ganhar quota de mercado
- B) Ultrapassar a concorrência
- C) Recuperar rapidamente os custos de investigação
- D) Criar preços competitivos

2. A Inseparabilidade é uma característica dos Serviços que se define como:

- A) Não ser possível fazer *stocks* de Serviços
- B) Os Serviços não poderem ser testados
- C) A produção e o consumo serem simultâneos
- D) Os Serviços serem difíceis de copiar

3. O desafio que a Heterogeneidade nos Serviços coloca, ultrapassa-se:

- A) Fazendo turnos no pessoal em contacto com os clientes
- B) Dando formação ao pessoal em contacto com os clientes
- C) Fazendo Publicidade e praticando Relações Públicas
- D) Criando sistemas de reservas

4. A Gestão do Marketing de Serviços engloba três aspectos:

- A) *Front Office*, *back office* e espaço neutro
- B) Intangibilidade, Inseparabilidade e Perecibilidade
- C) Suporte físico, Pessoal em contacto e Participação do cliente
- D) Operacional, relacional e venda

5. Relativamente à Participação do cliente nos Serviços, a tendência actual é para:

- A) O cliente ser passivo e dominante
- B) O cliente estar alheado das regras de funcionamento
- C) Automatizar os serviços e aumentar a participação do cliente
- D) Automatizar os serviços e fazer desaparecer o *front office*

6. Um Serviço base é:

- A) Um serviço que não requer pessoal em contacto
- B) Um serviço que tem preço baixo
- C) Um serviço que constitui a base da Oferta
- D) Um serviço que é praticado de forma primária

7. Os serviços periféricos são úteis porque:

- A) Permitem criar diferenciação em relação aos concorrentes
- B) Permitem criar preços mais baixos
- C) Permitem fidelizar clientes
- D) Permitem abrir mercados

8. A internacionalização dos negócios é:

- A) Exportar
- B) Construir fábricas no estrangeiro
- C) Contratar pessoal estrangeiro
- D) Entrar em mercados estrangeiros

9. No Marketing Relacional pretende-se:

- A) Estabelecer relacionamentos duradouros com os clientes
- B) Criar relações com o cliente através das vendas
- C) Criar campanhas de Comunicação periódicas
- D) Usar as bases de dados de clientes para campanhas de Comunicação

10. Os três pilares do CRM são:

- A) Bases de dados de clientes, Internet e capacidades analíticas/estatísticas
- B) Bases de dados de clientes, integração do *front office* e *back office* e Internet
- C) Integração do *front office* e *back office*, Bases de dados de clientes e capacidades analíticas/estatísticas
- D) Capacidades analíticas/estatísticas, ligação a telecomunicações móveis e Internet

RESULTADO DO TESTE À UNIDADE LECTIVA C

80 a 100% – O seu resultado foi **Muito Bom**. Está perfeitamente Apto para passar à Unidade seguinte.

60 a 79% – O seu resultado foi **Bom**. Está Apto para passar à Unidade seguinte.

50 a 59% – O seu resultado foi **Satisfatório**. Está Apto para passar à Unidade seguinte embora possa encontrar algumas dificuldades.

0 a 49% – O seu resultado foi **Insuficiente**. Volte a ler a Unidade.

MANUAL DE GESTÃO DE MARKETING
UNIDADE LECTIVA D
O PLANEAMENTO DE MARKETING



1. OBJECTIVOS

No final da Unidade o formando deve:

Entender e saber aplicar as variáveis estratégias e as operacionais no contexto do Planeamento de Marketing.

2. COMPONENTE TEÓRICA

1. O PLANEAMENTO DE MARKETING

O planeamento de uma actividade é justificado pela necessidade de estruturar e organizar a sua operacionalização, preparar os meios para a colocar em prática e diminuir os riscos de algum aspecto ser esquecido, opondo-se assim ao improvisado. Deste modo, o planeamento é a estrutura na qual assenta a realização das estratégias concebidas.

Por outro lado, o planeamento também encontra a sua justificação no trabalho de estudo que precede a realização do plano, pois para que ele seja levado à prática, torna-se necessário que seja feito um estudo profundo da realidade a que ele diz respeito.

O trabalho de Planeamento de Marketing é um processo sistemático de desenvolvimento e coordenação das decisões de marketing.

Ao ser delineada uma estratégia de marketing é necessário avaliar os seus pressupostos e implicações, fasear e calendarizar a sua realização, definir os seus responsáveis e prever os instrumentos para aferição dos seus resultados.

Um Plano de Marketing é portanto a reunião de todos estes aspectos.

As Empresas elaboram Planos de Marketing em duas situações:

Como apoio à actividade normal de mercado

Muitas empresas adquiriram a prática de estabelecer um Plano de Marketing anual, no qual estão previstas as acções que irão ser desenvolvidas ao longo de um ano dentro do contexto da actividade global de marketing e vendas.

Como apoio a situações pontuais

É frequente as empresas estabelecerem planos de Marketing em situações especiais, como por exemplo o lançamento de um novo produto ou marca, a defesa de uma ameaça ou a exploração de uma oportunidade de negócio.

Quer numa situação quer noutra, a metodologia a utilizar é sempre a mesma.

1.1 METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE MARKETING

Um Plano de Marketing é um documento elaborado em oito passos.

1.º PASSO:

Normalmente começa-se por construir os pressupostos sobre os quais o Plano irá assentar, ou seja, pela

Análise da situação interna e externa

Análise Externa

A análise do mercado, consiste na observação de três aspectos principais:

- Situação do negócio
- Actuação da empresa
- Análise da concorrência

Situação do negócio

Neste primeiro ponto analisa-se o negócio da empresa, através dos seus produtos e dos mercados atingidos, bem como das principais variáveis directamente ligadas ao negócio:



Assim, é importante analisar o poder negocial, situação no mercado, número e características dos Fornecedores, Intermediários e Clientes Finais.

É também importante ter informação sobre as vendas no mercado (Análise histórica, ao longo de vários anos), abrangendo informações tais como:

- Vendas totais no mercado (unidades monetárias ou outras);
- Sua variação ao longo do tempo;
- As Vendas da Empresa (unidades monetárias ou outras);
- Sua variação ao longo do tempo;
- Quota de mercado da Empresa;
- Sua variação ao longo do tempo.

Estas informações podem ser recolhidas e sistematizadas sobre um produto ou conjunto de produtos.

Se o plano se destinar a planear o lançamento de um novo produto, terá de se passar sem o histórico, visto ele não existir.

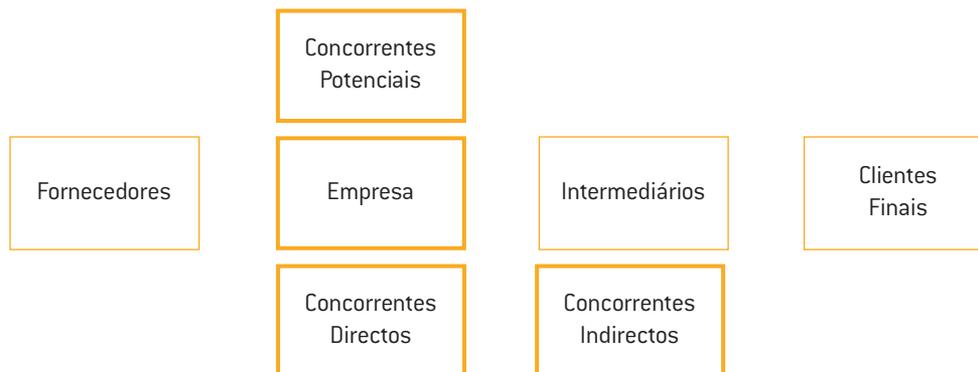
Actuação da empresa

Quando existe histórico, deverá fazer-se uma reflexão sobre a forma como a empresa tem actuado no mercado, ou seja:

- Se os objectivos que têm sido fixados têm sido cumpridos;
- Se a estratégia a médio/longo prazos está coerentemente definida;
- Se os actuais negócios se inserem nessa estratégia;
- Se a comunicação com o mercado tem sido bem conseguida;
- Se a ligação com os canais de distribuição tem sido eficaz;
- Como tem sido feita a gestão da procura.

Análise da concorrência

Ao mercado do negócio será necessário acrescentar:



Na análise da concorrência é necessário não esquecer que existem vários níveis de concorrência:

Concorrentes directos

Todos os concorrentes que oferecem ao mercado produtos semelhantes, destinados aos mesmos segmentos, como por exemplo dois modelos de automóvel semelhantes de marcas diferentes.

Concorrentes indirectos

Todos os concorrentes que oferecem ao mercado produtos diferentes mas que satisfazem a mesma necessidade (ex.: todos os veículos automóveis concorrem entre si de forma semi directa e têm como concorrência indirecta todos os meios de transporte).

Concorrentes Potenciais (directos e indirectos)

Todos os concorrentes que ainda não operam no mercado mas que são esperados previsivelmente a curto/médio prazos ou mesmo a longo prazo.

Além da identificação dos concorrentes, é necessário que se conheça para cada um, o seu poder, experiência e dinamismo, a sua estratégia, o seu posicionamento, os seus produtos, os seus pontos fracos e fortes, bem como o seu potencial de crescimento.

É importante manter um estado de vigilância concorrencial, recolhendo e tratando informações sobre a concorrência, evolução dos mercados, inovações tecnológicas e factores gerais do ambiente.

Vigiar a concorrência é observar, mas sobretudo recolher informações, permitindo antecipar o melhor possível a sua evolução: novos concorrentes potenciais, reconstituição e previsão das estratégias futuras dos concorrentes.

Normalmente, o indicador mais utilizado em termos comparativos é a quota de mercado, podendo completar-se a tabela acima apresentada incluindo informação sobre os concorrentes relativamente às suas vendas e quota de mercado, desde que essa informação esteja disponível.

Uma outra medida que pode ser utilizada é a **quota de mercado relativa**, obtida em volume ou em valor, confrontando a quota de mercado de um produto ou marca com a do líder ou de outro concorrente. Esta medida é um indicador de estrutura concorrencial de um mercado e da distância que separa do líder ou de outros concorrentes esse produto ou marca.

Para que esta análise seja feita de forma o mais completa possível, é importante verificar a existência ou inexistência de barreiras significativas à entrada ou à saída do mercado.

Barreiras à entrada são todos os impedimentos ou dificuldades que possam existir quando se pretende entrar no mercado; podem ser de carácter variado, como a legislação, por exemplo a necessidade de licenças ou alvarás, a burocracia, o nível de investimento inicial, os custos de transferência para os clientes, o acesso aos circuitos de distribuição, a estruturação do mercado, etc..

Mercados com baixas barreiras à entrada estão constantemente a sofrer mudanças, devido à entrada de concorrentes, sobretudo se o negócio possuir atractividade. Estão nesta situação todos os negócios do sector de Serviços que não exijam grande investimento inicial nem uma grande estrutura de suporte.

Barreiras à saída são todos os impedimentos ou dificuldades que possam existir quando se pretende sair do negócio; podem ser situações como a existência de pesados patrimónios de maquinaria ou de outro tipo, a falta de resposta no mercado para os clientes, a legislação, etc..

Mercados com fracas barreiras à saída são mutáveis e de certa forma instáveis, enquanto mercados com elevadas barreiras à saída têm tendência a ganhar estrutura e a serem mais estáveis.

Alargando um pouco mais a análise externa é importante analisar também as variáveis que fazem parte do ambiente mais amplo, como as instituições nacionais ou supranacionais que possam ser relevantes

para o negócio, os media e os grupos de pressão, como sindicatos, associações sectoriais, grupos ecologistas, etc..

Ampliando ainda mais o conceito de mercado, podem ainda analisar-se as forças políticas, sociais, demográficas e culturais, que enquadram os negócios e identificam as grandes tendências planetárias.

Assim se estabelece o diagnóstico da situação presente e das tendências futuras.

Análise Interna

Do ponto de vista da análise interna, normalmente procuram identificar-se os pontos fortes e os pontos fracos da Empresa, a partir de uma observação tanto quanto possível objectiva.

Pontos Fortes – As competências da empresa

Pontos Fracos – O aspectos nos quais a empresa não é competente

Exemplos, quer de pontos fortes, quer de pontos fracos, poderão ser as competências tecnológicas, a capacidade produtiva, a motivação dos recursos humanos, etc..

É muito importante identificar a posição dos pontos fortes e fracos da empresa relativamente aos seus concorrentes.

Em termos de conclusão final, é costume falar-se de Análise **SWOT**, que é a abreviatura de *Strength* [Força], *Weakness* [Fraqueza], *Opportunity* [Oportunidade] e *Threat* [Ameaça].

Oportunidades – Áreas de mercado onde a empresa possa ter ou desenvolver vantagens competitivas em relação aos concorrentes.

Ameaças – Desafios colocados por tendências ou perturbações ambientais desfavoráveis, as quais poderão levar, na ausência de acções de marketing correctoras, à erosão da posição da Empresa no mercado, traduzida em estagnação, declínio ou mesmo desaparecimento.

Assim, condições conjunturais poderão funcionar de oportunidade ou ameaça, novos mercados constituirão oportunidades eventualmente a explorar e os concorrentes constituem normalmente ameaças mais ou menos poderosas.

Destas conclusões poderão ser retiradas conclusões, as quais constituirão pistas para a definição de objectivos e estratégias de mercado.

2.º PASSO:

O 2.º passo na construção do plano resulta do anterior, pois a análise da situação externa e interna leva a que seja possível fazer

Definição de objectivos para o Plano

A fixação de metas a atingir tem sempre de fazer parte de um plano de marketing, as quais terão naturalmente de estar subordinadas aos objectivos globais definidos para a empresa.

A definição dos objectivos para o plano, resultará de uma análise da evolução presumível do mercado e poderemos pensar em questões do tipo: Taxas esperadas do PIB ou de inflação, evolução das taxas de juro, legislação que possa afectar positiva ou negativamente o negócio, acontecimentos políticos, sociais e culturais que possam ter influência no negócio, etc..

De um modo geral, esses objectivos podem ser de dois tipos:

Quantitativos

Como por exemplo, quota de mercado a atingir, volume de vendas ou facturação, custos, etc..

Qualitativos

Dizem respeito a aspectos tais como questões de imagem, posicionamento no mercado, posição perante os segmentos de mercado, etc..

Estes objectivos deverão ser realistas e consistentes entre si, no caso de existir mais de um. É também importante que os objectivos tenham um enquadramento temporal bem definido, a fim de que possa ser estabelecida uma boa calendarização.

Os objectivos terão de ser sempre mensuráveis, ainda que sejam do tipo Qualitativo; a sua mensurabilidade é fundamental para que se possa saber se foram atingidos ou não no final da vigência do plano ou durante a sua operacionalização. Em relação aos objectivos quantitativos a verificação é fácil, pela sua própria natureza; em relação aos objectivos qualitativos, tomando como exemplo a variável “Satisfação dos clientes”, colocar como objectivo “Aumentar o nível de satisfação dos clientes” é totalmente inapropriado, porque é algo vago e impreciso. Assim, será necessário medir num primeiro momento a satisfação dos clientes através de um qualquer critério de medida que seja estabelecido e avaliado através de um inquérito aos clientes; num momento posterior já poderá colocar-se como objectivo “Um aumento de x% do nível de satisfação dos clientes”, visto já existir uma base de referência.

Em resumo, os objectivos de um Plano de Marketing, quer quantitativos quer qualitativos, deverão ser sempre:

- **Específicos**, ou seja, o contrário de vagos;
- **Mensuráveis**;
- **Realistas**;
- **Calendarizados**;
- **Consistentes entre si**.

3.º PASSO:

O 3.º passo na elaboração do Plano consiste na elaboração da estratégia que levará ao atingimento dos objectivos propostos. Assim, o 3º passo é a

Definição dos segmentos alvo
e do Posicionamento de mercado

Perante a análise anteriormente feita, a Empresa deverá definir a sua abordagem ao mercado em termos dos segmentos alvo que pretende atingir, usando os critérios de segmentação que achar mais adequados.

Definidos os segmentos alvo, deverá escolher o Posicionamento a adoptar, seja o de oferecer “preço baixo”, ou “produtos resistentes”, ou ainda “produtos para pessoas que gostam de inovação”, por exemplo.

4.º PASSO:

O passo seguinte diz respeito à definição da estratégia operacional, ou seja, a

Definição da estratégia de marketing mix (Oferta).

O marketing mix cobre os aspectos dos Produtos e seu Preço, Comunicação e Distribuição.

De acordo com os objectivos e âmbito do plano, deverão ser definidas as características estratégicas de cada um dos elementos do mix.

5.º PASSO:

Após a elaboração da estratégia operacional é possível decidir as questões de

Afectação de recursos para
operacionalização do plano.

Os recursos que irão ser planeados dizem basicamente respeito a três tipos:

- Humanos
- Técnicos ou tecnológicos
- Financeiros

Os recursos humanos e técnicos dizem respeito, respectivamente às pessoas a serem utilizadas na implementação do plano, bem como o *know how* ou elementos tangíveis, como tecnologia ou maquinaria. Tudo isso terá de ser avaliado em termos financeiros, a fim de ser verificada a possibilidade de realização efectiva. A elaboração de orçamentos e de contas de exploração previsionais permite calcular o

custo da operacionalização do plano e os eventuais retornos previstos, já que um **orçamento** é um levantamento exaustivo de todos os custos ligados à posta em prática da estratégia prevista traduzida em acções concretas.

6.º PASSO:

O último passo diz respeito às questões puramente operacionais e refere-se ao

Estabelecimento de um plano de acção.

A identificação das várias acções a desencadear, sua calendarização, objectivos e definição dos responsáveis é a fase que antecede directamente a passagem à acção.

Embora possam existir diversos responsáveis, de acordo com o tipo de acções previstas, é normal que exista um responsável geral pelo Plano – Director de Marketing, Director Comercial, Director Geral, Gestor de Produto, etc. – o qual deverá acompanhar toda a operacionalização e coordenar as várias actividades envolvidas.

Assim, de acordo com o enquadramento temporal previsto (um ano ou outro período de tempo), as acções deverão estar listadas e organizadamente distribuídas pelos seus responsáveis.

7.º PASSO:

Concretização do Plano de acção.

O documento a que se costuma chamar Plano de Marketing fica concluído no 6.º Passo. Mas, dado que um Plano de Marketing é sempre um Plano operacional, considera-se a sua operacionalização como passo seguinte da metodologia.

De acordo com a calendarização prevista, as acções irão sendo desencadeadas, sob a supervisão dos responsáveis designados.

8.º PASSO:

Controlo das acções desencadeadas.

Acção a acção, os seus resultados deverão ser controlados e para que tal possa acontecer deverão ter sido propostos mecanismos de medição de resultados. Por exemplo, na vertente Comunicação podem ser planeadas várias campanhas promocionais; os volumes de vendas em cada campanha poderão ser os instrumentos de controlo a utilizar. Esses mesmos resultados serão comparados com os previstos na altura da elaboração do Plano. Assim, podem acrescentar-se estas variáveis ao Plano de Acção apresentado no passo anterior.

Um dos mais importantes instrumentos de controlo é o **orçamento**, pela sua imediata repercussão na conta de exploração previsional.

A análise dos desvios existentes (positivos ou negativos) é um importante instrumento de controlo e a operacionalização do Plano deverá portanto ser constantemente acompanhada por este estudo.

Em conclusão, um Plano de Marketing constitui, pelo seu carácter operacional, uma importantíssima peça de gestão. Um Plano de Marketing não pode ser estático, por essa mesma razão, ou seja, não pode

resumir-se a um documento elaborado num dado enquadramento ambiental e temporal, propondo a realização de determinadas estratégias e respectivos instrumentos de controlo.

Um Plano de Marketing tem de ser um instrumento dinâmico ao serviço das empresas, as quais têm de possuir a flexibilidade para corrigirem tudo aquilo que a realidade o exigir e introduzirem essas modificações nos seus Planos de Marketing.

Muitas Empresas, operando em ambientes de grande turbulência, usam frequentemente os chamados **Planos de Marketing Contingenciais**, os quais propõem caminhos e soluções alternativas para cenários diferentes do inicialmente previsto. Deste modo, as empresas constroem mais do que um cenário possível e estabelecem à partida os vários caminhos possíveis para cada um, elegendo um deles como o mais provável, mas mantendo-se vigilantes para qualquer alteração que surja.

Como última conclusão, pode dizer-se que, num Plano de Marketing, dadas as suas características de operacionalidade, são frequentemente envolvidos como responsáveis de acções pessoas dos vários Departamentos da Empresa, pois o Marketing deve ser praticado por toda a Empresa e não apenas pelos responsáveis da área.

1.2 A ORGANIZAÇÃO DE MARKETING

A importância que é dada às actividades de marketing e, como consequência, a posição hierárquica ocupada pelos seus responsáveis, variam consoante as práticas habituais dos vários sectores de actividade e das empresas.

Em alguns sectores, o marketing é considerado primordial e ocupa uma posição preponderante no organigrama; noutras situações em que a venda é primordial, o marketing não ocupa formalmente a posição preponderante – que é assumida pela área comercial – mas funciona como suporte de facto dessa área. Existem sectores nos quais o marketing é considerado subalterno em relação a outras funções, sejam elas a produção, a área financeira ou outra. Nessas situações, o marketing aparece no organigrama numa segunda linha, ligado a outra função ou à própria gestão de topo, como aquilo que se costuma designar como função de *staff*.

Quando não existe um Departamento de Marketing nem pessoas com função de Marketing as Empresas não elaboram Planos de Marketing, pois não têm quem os construa nem dirija a sua implementação.

Historicamente, os Departamentos Comerciais ou de Vendas precederam a existência dos Departamentos de Marketing, e apenas elaboravam planos de vendas, muito limitados às táticas comerciais e ao curto prazo.

Quando os Departamentos de Marketing começaram a surgir nas estruturas empresariais, o trabalho de Planeamento começou a ser feito.

Quando as Empresas elaboram Planos Estratégicos, englobando a actividade da Empresa como um todo, estes são elaborados pela Administração ou Gerência ou, nos casos de grandes empresas, por Departamentos de Planeamento.

Os Planos de Marketing, pelo seu carácter operacional, são normalmente elaborados, implementados e controlados por pessoas do Departamento de Marketing.

Os Planos de Vendas ou Comerciais, ainda mais operacionais pela sua proximidade ao terreno do que os Planos de Marketing, são elaborados pelas Direcções Comerciais.

Existe assim uma hierarquia entre estes três tipos de Planos, relativamente ao seu âmbito, abrangência e horizonte temporal:

- **Plano Estratégico** – Vê a empresa como um todo, planeia a actividade em termos globais e tem uma vigência de médio/longo prazo (3 a 5 anos é o mais habitual);
- **Plano de Marketing** – Planeia exclusivamente a actividade de mercado e tem uma vigência de médio/curto prazo, normalmente de 1 a 3 anos;
- **Plano Comercial** – Planeia a actividade de vendas e a sua vigência é de curto ou curtíssimo prazo.

Relativamente à constituição de um Departamento de Marketing, não existe um modelo ideal para ele, pois pode estar autonomizado das Vendas ou integrado na área comercial. Para cada negócio e para cada situação empresarial poderá ser escolhido o modelo mais adequado, pois o que é **verdadeiramente importante é que a filosofia de Marketing esteja presente** e os instrumentos de marketing sejam utilizados, já que a forma como esse trabalho está organizado **não obedece a nenhum modelo específico**.

O Marketing é uma filosofia que se traduz num comportamento de mercado baseado em certos princípios fundamentais, conforme vimos anteriormente. Sendo o Marketing uma atitude, a sua utilização pressupõe a existência de uma **cultura de Marketing** na organização.

Para concluir, poderá acrescentar-se que qualquer actividade empresarial pode usar a filosofia e as técnicas de Marketing: empresas industriais, empresas agrícolas e outras do sector primário, qualquer tipo de serviços, religiões, actividades políticas, de tipo filosófico e serviços públicos.

3. COMPONENTE PRÁTICA

Complete as seguintes frases relativamente à metodologia de elaboração de um Plano de Marketing:

Um Plano de Marketing tem uma vigência de _____ prazo e cobre a actividade _____.

A elaboração de um Plano de Marketing cobre ____ passos.

A síntese do 1º passo é constituída pela análise _____.

O 2º passo é constituído pela definição de _____, que podem ser de tipo _____ e _____.

A estratégia de Marketing Mix é precedida pela definição dos _____ e do _____.

O orçamento é a peça fulcral do Passo ____.

Para que o Plano possa ser implementado é necessário construir um _____.

O Plano de Marketing deve ser elaborado pelo Departamento de _____.

Ver soluções em anexo.

4. SÍNTESE

Síntese dos conteúdos que importa reter:

- O trabalho de Planeamento de Marketing é um processo sistemático de desenvolvimento e coordenação das decisões de marketing.
- As Empresas elaboram Planos de Marketing como apoio à actividade normal de mercado e a situações pontuais.
- Um Plano de Marketing é um documento elaborado em oito passos: Análise da situação interna e externa (sintetizada na identificação de oportunidades e ameaças de mercado, pontos fracos e fortes da Empresa - Análise SWOT), Definição de objectivos, dos segmentos alvo e do Posicionamento de mercado, da estratégia de marketing mix (Oferta), Afectação de recursos para a operacionalização do plano, plano de acção, sua concretização e controlo.
- Muitas Empresas, operando em ambientes de grande turbulência, usam frequentemente os chamados Planos de Marketing Contingenciais, os quais propõem caminhos e soluções alternativas para cenários diferentes do inicialmente previsto.
- Existem três tipos de Planos, relativamente ao seu âmbito, abrangência e horizonte temporal: Plano Estratégico (vê a empresa como um todo, planeia a actividade em termos globais e tem uma vigência de médio/longo prazo, normalmente de 3 a 5 anos), Plano de Marketing (planeia a actividade de mercado e tem uma vigência de médio/curto prazo, normalmente de 1 a 3 anos) e Plano Comercial (planeia a actividade de vendas e a sua vigência é de curto ou curtíssimo prazo).

5. BIBLIOGRAFIA

Entidades que poderá contactar:

- Associação Portuguesa dos Profissionais de Marketing
www.appm.pt

Bibliografia:

- Kotler, Philip (2003), Marketing de A a Z, Editora Campus
- Kotler, Philip (2005), Marketing Essencial, Editora Prentice Hall
- Kotler, Philip, Keller, Kevin Lane (2006), Marketing Management 12e, Editora Prentice Hall
- Lindon, Denis, Lendrevie, Jacques, Lévy, Julien, Dionísio, Pedro, Rodrigues, Joaquim Vicente (2004), Mercator XXI, Editora Dom Quixote
- Westwood, John (1999), Como redigir um Plano de Marketing, Editora Europa América

6. AVALIAÇÃO DA UNIDADE LECTIVA D

Segue-se um teste de 10 questões de resposta múltipla, com 4 alternativas de resposta, que pretendem testar os seus conhecimentos sobre a Unidade Lectiva D.

Resolva o teste, utilizando a Folha de Respostas (em Anexo).

Através das suas respostas poderá determinar o que aprendeu e quais as noções e conceitos que precisam de revisão (Soluções em Anexo).

1. As Empresas elaboram Planos de Marketing:

- A) Em situações difíceis em termos de mercado
- B) Para se defenderem da concorrência
- C) Como apoio à actividade normal de mercado
- D) Para identificarem os clientes alvo

2. O primeiro passo no trabalho de Planeamento deve ser:

- A) Estabelecer objectivos concretos e realistas
- B) Analisar a situação interna e externa
- C) Definir um Plano de Acções
- D) Criar estratégias de mercado

3. Os objectivos de um Plano de Marketing deverão:

- A) Ser sempre mensuráveis
- B) Ser sempre expressos em unidades monetárias
- C) Ser prescindíveis se o mercado for estável
- D) Ser sempre quantitativos

4. A análise SWOT é a identificação de :

- A) Pontos fracos e fortes da Empresa
- B) Dos principais concorrentes directos e indirectos
- C) Das oportunidades, ameaças, pontos fracos e fortes
- D) Dos objectivos de mercado a atingir com a estratégia

5. Num Plano de marketing, a Segmentação e o Posicionamento deverão:

- A) Ser incluídos na estratégia operacional
- B) Ser excluídos do Plano se houver muitas barreiras à entrada
- C) Constar do Plano antes da estratégia operacional
- D) Ser excluídos do Plano se o mercado for estruturado

6. O Plano de Marketing deverá sempre incluir:

- A) Orçamento
- B) Descrição pormenorizada da tecnologia de que a empresa dispõe
- C) Descrição total dos recursos humanos da empresa
- D) Cálculos rigorosos dos preços dos produtos

7. Um Plano de Acção é:

- A) Uma descrição dos vários passos do orçamento e sua afectação às acções a desencadear
- B) Uma descrição exaustiva dos circuitos de Distribuição e sua ligação aos Produtos
- C) Identificação das várias acções a desencadear, sua calendarização, objectivos e definição dos responsáveis
- D) Listagem das acções a desencadear com a operacionalização do Plano

8. O controlo do Plano de Acção é:

- A) A comparação dos gastos reais com os orçamentados
- B) A medição dos resultados das acções e dos gastos efectuados
- C) A verificação do cumprimento dos objectivos
- D) A identificação dos mecanismos de controlo

9. Um Plano Contingencial é:

- A) Um Plano sem orçamento
- B) Um Plano onde os objectivos são variáveis
- C) Um Plano que propõe objectivos diversificados e tem orçamento flexível
- D) Um Plano que propõe soluções alternativas para cenários diferentes do previsto

10. A elaboração dum Plano de Marketing deve ser feita por:

- A) A Administração ou Gerência da Empresa
- B) A Direcção de Marketing
- C) A Direcção Comercial
- D) Um Departamento de Planeamento

RESULTADO DO TESTE À UNIDADE LECTIVA D

80 a 100% – O seu resultado foi **Muito Bom**.

60 a 79% – O seu resultado foi **Bom**.

50 a 59% – O seu resultado foi **Satisfatório**.

0 a 49% – O seu resultado foi **Insuficiente**. Volte a ler a Unidade.

4. AVALIAÇÃO FINAL

Segue-se um teste final de 40 questões de resposta múltipla, com 4 alternativas de resposta, que percorrem transversalmente todas as Unidades Lectivas.

Esta Avaliação Final pretende verificar se os objectivos estabelecidos inicialmente foram atingidos pelo formando.

Os resultados deste teste serão comparados com os resultados do teste inicial, permitindo determinar as vantagens que obteve com a participação no curso: Razão de Ganho (cálculo na Folha de Respostas em Anexo).

Resolva o teste, utilizando a Folha de Respostas (Folha de Respostas e Soluções em Anexo).

UNIDADE LECTIVA A – ESTRATÉGIAS DE MARKETING

1. O Marketing foi criado:

- A) Antes da Revolução industrial
- B) Na segunda metade do século XX
- C) Com o início da Revolução industrial
- D) Através da Produção em massa

2. O Marketing é:

- A) Uma forma de criar necessidades
- B) Uma maneira de vender produtos
- C) Publicidade
- D) Uma filosofia de gestão

3. O mercado de um negócio é constituído por:

- A) Clientes
- B) Fornecedores, concorrentes e clientes
- C) Concorrentes, intermediários e clientes
- D) Fornecedores, empresas produtoras, intermediários e clientes

4. As condições conjunturais da economia:

- A) Criam mais concorrência nos mercados
- B) São factores de evolução dos mercados
- C) Trazem mais clientes para as empresas
- D) Provocam instabilidade nos mercados

5. Concorrentes indirectos são aqueles que:

- A) São desleais
- B) Produzem produtos a preços mais baixos
- C) Produzem produtos que satisfazem a mesma necessidade
- D) Produzem produtos de natureza diferente que satisfazem a mesma necessidade

6. O ciclo de vida de um mercado tem:

- A) 4 fases
- B) A duração de 10 anos
- C) Uma duração média de 5 anos
- D) Uma duração máxima de 50 anos

7. Para a actividade de Marketing, os estudos de mercado são:

- A) Muito importantes
- B) Nada relevantes
- C) Actividades que não cabem no contexto do Marketing
- D) Actividades contraditórias

8. Segmentar o mercado é:

- A) Efectuar um estudo de mercado
- B) Estudar a concorrência
- C) Dividir o mercado em segmentos homogéneos
- D) Dividir o mercado em regiões

9. Um segmento alvo é:

- A) Subdivisão do mercado que é objecto específico de um programa de marketing
- B) Região do mercado que é muito populosa
- C) Conjunto das pessoas com maior poder de compra
- D) Grupo dos concorrentes mais importantes

10. A Segmentação de mercado serve para:

- A) Identificar oportunidades de negócio
- B) Conhecer melhor os concorrentes
- C) Criar produtos novos
- D) Identificar fornecedores potenciais

UNIDADE LECTIVA B – O MARKETING MIX

11. Marketing Mix é sinónimo de:

- A) Publicidade e Relações Públicas
- B) Oferta
- C) Estudos de mercado
- D) Mercado

12. Produto em Marketing é:

- A) Uma marca
- B) Tudo o que é transaccionável
- C) Tudo o que tenha valor económico
- D) Tudo o que satisfaça uma necessidade

13. Imagem de um Produto é:

- A) O retrato que os clientes fazem dele
- B) O que os concorrentes pensam dele
- C) O que o distingue da concorrência
- D) A sua marca

14. Qual a forma de Comunicação que constitui a publicação numa revista de uma entrevista com o Administrador de uma Empresa conseguida através dos esforços do Departamento de Marketing?

- A) Publicidade
- B) Patrocínio
- C) Relações Públicas
- D) Promoção de Vendas

15. O envio de correio electrónico para clientes:

- A) Tem pouca receptividade por parte dos clientes
- B) Não é muito usado pelas empresas
- C) Não produz resultados visíveis em termos de Marketing
- D) É cada vez mais usado porque é rápido e barato

16. Para fazer um Plano de Comunicação deve começar-se por:

- A) Criar a mensagem
- B) Fazer o orçamento
- C) Decidir os meios a utilizar
- D) Identificar o público-alvo

17. A Distribuição é uma variável do Marketing Mix que se define como:

- A) O transporte de mercadorias
- B) A criação de meios para fazer chegar os produtos ao cliente final
- C) A gestão dos *stocks* de produtos acabados
- D) O abastecimento de matérias-primas e de energia

18. Os canais de distribuição são:

- A) Os vendedores das empresas
- B) As empresas transportadoras
- C) A imprensa e a televisão
- D) Os intermediários entre a produção e o consumo

19. Em termos de Marketing, um bom site é aquele que:

- A) Permite ligação a telemóveis
- B) Tem a descrição técnica de todos os produtos
- C) Tem muitos *passwords* de segurança
- D) Permite ao cliente desencadear processos e consultar informação

20. Procura rígida ou inelástica é aquela que:

- A) Não reage à Publicidade
- B) Não aceita descontos
- C) Não paga nos prazos estabelecidos
- D) Não reage significativamente a alterações de Preços

UNIDADE LECTIVA C – ESPECIALIZAÇÕES DO CONCEITO DE MARKETING

21. Actualmente, as empresas industriais:

- A) São as mais competitivas
- B) Perderam poder negocial face à grande Distribuição
- C) São dominadas pelos Fornecedores
- D) Criam mercados concentrados

22. As Empresas de Serviços

- A) Podem usar as mesmas técnicas de Marketing da Indústria
- B) Estão a diminuir em número nos países desenvolvidos
- C) Enfrentam desafios de Marketing específicos
- D) Não podem usar as técnicas de Marketing

23. A Intangibilidade dos Serviços significa que:

- A) Os seus preços não podem ser alterados
- B) Os concorrentes não são visíveis
- C) São fáceis de alterar
- D) Não podem ser testados

24. A produção de um Serviço difere da de um Bem porque:

- A) O Serviço não precisa de tecnologia
- B) O Serviço é mais rapidamente produzido
- C) A produção de um Serviço é sempre mais cara
- D) O cliente participa na produção do Serviço

25. Actualmente, nos Serviços em geral a tendência vai no sentido de:

- A) Haver uma diminuição de qualidade nos Serviços
- B) Haver aumentos generalizados de preços
- C) Automatizar os serviços e aumentar a participação do cliente
- D) Automatizar os serviços e aumentar os preços

26. A globalização dos mercados consiste em:

- A) Os países exportarem mais
- B) As Empresas pensarem no mundo como mercado potencial
- C) Haver mais empresas em todo o mundo
- D) Haver mais fusões de Empresas

27. A forma de entrada em mercados internacionais que acarreta maior risco económico é:

- A) O investimento directo
- B) A exportação de produtos
- C) A criação de *joint ventures*
- D) O licenciamento de tecnologias

28. O *Database Marketing* baseia-se em:

- A) Listagens de endereços de clientes
- B) Software de pesquisa em bases de dados de produtos
- C) Utilização de bases de dados de clientes para contactos e transacções
- D) Cruzamento de bases de dados de produtos com bases de dados de clientes

29. CRM é:

- A) Gestão de bases de dados de clientes
- B) Gestão dos Relacionamentos com clientes
- C) Gestão de bases de dados de produtos
- D) Gestão de clientes potenciais

30. Em termos das tecnologias a utilizar pelo Marketing, a tendência futura é:

- A) Uma predominância de software estatístico
- B) O abandono da utilização de microcomputadores
- C) A integração das várias tecnologias disponíveis
- D) O incremento da utilização de bases de dados

UNIDADE LECTIVA D – O PLANEAMENTO DE MARKETING

31. O trabalho de Planeamento de Marketing é:

- A) O estabelecimento de planos de carreira para os colaboradores da empresa
- B) Um processo sistemático de desenvolvimento e coordenação das decisões de marketing
- C) O desenvolvimento de parcerias para desenvolvimento de mercado
- D) Uma forma de desenvolver defesas contra a concorrência

32. A elaboração de um Plano de Marketing deve começar por:

- A) O estabelecimento de objectivos de mercado
- B) Uma análise da situação interna e externa
- C) Um Plano de Acções bem definido
- D) Uma análise da concorrência

33. Para se fazer uma boa síntese da situação de mercado:

- A) Identificam-se pontos fracos e fortes da Empresa
- B) Identificam-se oportunidades e ameaças no mercado
- C) Identificam-se os concorrentes indirectos
- D) Identificam-se os concorrentes potenciais

34. Os objectivos para um Plano de Marketing:

- A) Podem ser quantitativos ou qualitativos
- B) Devem ser sempre apresentados em unidades monetárias
- C) Podem ser excluídos do Plano quando o mercado for estável
- D) Só devem constar do Plano se forem quantificáveis

35. Num Plano de marketing, a Segmentação e o Posicionamento:

- A) Deverão constar no Plano antes da estratégia operacional
- B) Deverão ser excluídos do Plano se não houver concorrência
- C) Deverão constar no Plano depois da estratégia operacional
- D) Deverão ser excluídos do Plano se o mercado for estável

36. Um Plano de Marketing termina sempre com:

- A) O orçamento
- B) Descrição das tecnologias de que a empresa dispõe
- C) Descrição total dos recursos humanos da empresa
- D) Um Plano de Acção

37. Um Plano de Acção é:

- A) Descrição dos vários passos da análise do Mercado
- B) Uma descrição exaustiva dos circuitos de Distribuição e sua ligação ao orçamento
- C) Identificação das várias acções a desencadear, sua calendarização, objectivos e definição dos responsáveis
- D) Listagem das acções a desencadear com a operacionalização do Plano

38. Para controlar a realização de um Plano de Acção deve-se:

- A) Comparar os gastos reais com os orçamentados
- B) Medir os resultados das acções e os gastos efectuados
- C) Verificar o cumprimento dos objectivos
- D) Identificar mecanismos de controlo

39. Os Planos de Marketing devem ser feitos com a vigência de:

- A) Um ano
- B) Um a três anos
- C) Dez anos
- D) Cinco anos

40. Um Plano de Marketing deve ser elaborado por:

- A) A Gerência ou Administração
- B) A Direcção ou Departamento de Marketing
- C) A Direcção ou Departamento Comercial
- D) O Departamento de Planeamento Estratégico

RESULTADO DA AVALIAÇÃO FINAL

0 a 20% – A frequência deste curso foi pouco útil. Volte a ler o Manual.

21 a 40% – A frequência do curso foi útil. No entanto, recomenda-se uma revisão do curso pois pode melhorar os seus conhecimentos.

41 a 70% – Este curso foi muito útil. Melhorou significativamente os seus conhecimentos.

71 a 100% – **Parabéns!** Se conseguir utilizar os conhecimentos adquiridos na sua prática profissional valeu a pena ter frequentado este curso.

ANEXOS



FOLHA DE RESPOSTAS AVALIAÇÃO INICIAL / AVALIAÇÃO FINAL

AVALIAÇÃO INICIAL

Questão n.º		A	B	C	D	
1		A	B	C	D	
2		A	B	C	D	
3		A	B	C	D	
4		A	B	C	D	
5		A	B	C	D	
6		A	B	C	D	
7		A	B	C	D	
8		A	B	C	D	
9		A	B	C	D	
10		A	B	C	D	
11		A	B	C	D	
12		A	B	C	D	
13		A	B	C	D	
14		A	B	C	D	
15		A	B	C	D	
16		A	B	C	D	
17		A	B	C	D	
18		A	B	C	D	
19		A	B	C	D	
20		A	B	C	D	
21		A	B	C	D	
22		A	B	C	D	
23		A	B	C	D	
24		A	B	C	D	
25		A	B	C	D	
26		A	B	C	D	
27		A	B	C	D	
28		A	B	C	D	
29		A	B	C	D	
30		A	B	C	D	
31		A	B	C	D	
32		A	B	C	D	
33		A	B	C	D	
34		A	B	C	D	
35		A	B	C	D	
36		A	B	C	D	
37		A	B	C	D	
38		A	B	C	D	
39		A	B	C	D	
40		A	B	C	D	%

Total de respostas certas		
---------------------------	--	--

$$\% \text{ DE SUCESSO NA AVALIAÇÃO INICIAL} = \frac{\text{N.º Respostas Certas}}{40} \times 100$$

AVALIAÇÃO FINAL

Questão n.º		A	B	C	D	
1		A	B	C	D	
2		A	B	C	D	
3		A	B	C	D	
4		A	B	C	D	
5		A	B	C	D	
6		A	B	C	D	
7		A	B	C	D	
8		A	B	C	D	
9		A	B	C	D	
10		A	B	C	D	
11		A	B	C	D	
12		A	B	C	D	
13		A	B	C	D	
14		A	B	C	D	
15		A	B	C	D	
16		A	B	C	D	
17		A	B	C	D	
18		A	B	C	D	
19		A	B	C	D	
20		A	B	C	D	
21		A	B	C	D	
22		A	B	C	D	
23		A	B	C	D	
24		A	B	C	D	
25		A	B	C	D	
26		A	B	C	D	
27		A	B	C	D	
28		A	B	C	D	
29		A	B	C	D	
30		A	B	C	D	
31		A	B	C	D	
32		A	B	C	D	
33		A	B	C	D	
34		A	B	C	D	
35		A	B	C	D	
36		A	B	C	D	
37		A	B	C	D	
38		A	B	C	D	
39		A	B	C	D	
40		A	B	C	D	%

Total de respostas certas		
---------------------------	--	--

$$\text{RÁCIO RAZÃO DE GANHO} = \frac{\text{N.º Resp. Certas Final} - \text{N.º Resp. Certas Inicial}}{40 - \text{N.º Resp. Certas Inicial}} \times 100$$

FOLHA DE RESPOSTAS PARA AS AVALIAÇÕES DAS UNIDADES

AVALIAÇÃO UNIDADES

UNIDADE A

Questão n.º	Alternativas
1	A B C D
2	A B C D
3	A B C D
4	A B C D
5	A B C D
6	A B C D
7	A B C D
8	A B C D
9	A B C D
10	A B C D

Total de respostas certas		%
---------------------------	--	---

UNIDADE B

Questão n.º	Alternativas
1	A B C D
2	A B C D
3	A B C D
4	A B C D
5	A B C D
6	A B C D
7	A B C D
8	A B C D
9	A B C D
10	A B C D

Total de respostas certas		%
---------------------------	--	---

UNIDADE C

Questão n.º	Alternativas
1	A B C D
2	A B C D
3	A B C D
4	A B C D
5	A B C D
6	A B C D
7	A B C D
8	A B C D
9	A B C D
10	A B C D

Total de respostas certas		%
---------------------------	--	---

UNIDADE D

Questão n.º	Alternativas
1	A B C D
2	A B C D
3	A B C D
4	A B C D
5	A B C D
6	A B C D
7	A B C D
8	A B C D
9	A B C D
10	A B C D

Total de respostas certas		%
---------------------------	--	---

% DE SUCESSO NAS UNIDADES		
$\frac{\text{N.º Respostas Certas}}{10} \times 100$		

SOLUÇÕES DA AVALIAÇÃO INICIAL E FINAL

AVALIAÇÃO FINAL

Questão n.º	
1	A B C D
2	A B C D
3	A B C D
4	A B C D
5	A B C D
6	A B C D
7	A B C D
8	A B C D
9	A B C D
10	A B C D
11	A B C D
12	A B C D
13	A B C D
14	A B C D
15	A B C D
16	A B C D
17	A B C D
18	A B C D
19	A B C D
20	A B C D
21	A B C D
22	A B C D
23	A B C D
24	A B C D
25	A B C D
26	A B C D
27	A B C D
28	A B C D
29	A B C D
30	A B C D
31	A B C D
32	A B C D
33	A B C D
34	A B C D
35	A B C D
36	A B C D
37	A B C D
38	A B C D
39	A B C D
40	A B C D

AVALIAÇÃO INICIAL

Questão n.º	
1	A B C D
2	A B C D
3	A B C D
4	A B C D
5	A B C D
6	A B C D
7	A B C D
8	A B C D
9	A B C D
10	A B C D
11	A B C D
12	A B C D
13	A B C D
14	A B C D
15	A B C D
16	A B C D
17	A B C D
18	A B C D
19	A B C D
20	A B C D
21	A B C D
22	A B C D
23	A B C D
24	A B C D
25	A B C D
26	A B C D
27	A B C D
28	A B C D
29	A B C D
30	A B C D
31	A B C D
32	A B C D
33	A B C D
34	A B C D
35	A B C D
36	A B C D
37	A B C D
38	A B C D
39	A B C D
40	A B C D

SOLUÇÕES DAS UNIDADES

AVALIAÇÃO UNIDADES

Alternativas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A	<input type="radio"/>									
B	<input type="radio"/>									
C	<input type="radio"/>									
D	<input type="radio"/>									

UNIDADE A

Alternativas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A	<input type="radio"/>									
B	<input type="radio"/>									
C	<input type="radio"/>									
D	<input type="radio"/>									

UNIDADE B

Alternativas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A	<input type="radio"/>									
B	<input type="radio"/>									
C	<input type="radio"/>									
D	<input type="radio"/>									

UNIDADE C

Alternativas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A	<input type="radio"/>									
B	<input type="radio"/>									
C	<input type="radio"/>									
D	<input type="radio"/>									

UNIDADE D

Alternativas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A	<input type="radio"/>									
B	<input type="radio"/>									
C	<input type="radio"/>									
D	<input type="radio"/>									

SOLUÇÕES DAS COMPONENTES PRÁTICAS

UNIDADE LECTIVA A – ESTRATÉGIA DE MARKETING

1. Complete as seguintes frases:

O Marketing é uma filosofia de Gestão empresarial que se baseia na satisfação das **necessidades humanas**. A revolução industrial criou a época do Marketing de **massas**, o qual evoluiu para o actual Marketing **relacional**.

Um mercado onde as posições dos concorrentes estão bem definidas, chama-se mercado **fechado**; em contrapartida, um mercado onde isso não acontece chama-se **aberto**. Um mercado que se encontre na fase de **emergência** ou **crecimento** oferece maiores oportunidades de entrada do que um mercado na fase de **maturidade** ou de **declínio**.

2. Estabeleça segmentações possíveis para os seguintes negócios:

A) Frigoríficos

Para segmentar o mercado deste produto podem usar-se critérios sócio demográficos, por exemplo rendimento ou dimensão da família e criar frigoríficos de preços e tamanhos variados. Podem usar-se também critérios de comportamento do consumidor e falar dos benefícios procurados, criando assim frigoríficos de baixo consumo ou de cores variadas considerando esse tipo de benefícios.

B) Agências de viagens

Uma possibilidade de segmentação de mercado poderá ser a divisão em clientes empresariais e individuais. Outra possibilidade poderá ser o critério taxa de utilização, criando condições especiais para os clientes que viagem mais.

UNIDADE LECTIVA B – O MARKETING MIX

1. Considere o Produto “Frigorífico”. Liste algumas características técnicas possíveis, associando-as ou não a benefícios oferecidos pelo produto. A partir destas listagens, estabeleça Posicionamentos possíveis para este tipo de Produto.

- Características técnicas:
Cor, modelo, n.º de portas, dimensões, n.º de prateleiras ou gavetas, nível de congelação, consumo, nível de ruído, etc..
- Benefícios:
Possibilidade de ter cor a condizer com a cozinha, boa arrumação interna, baixo consumo eléctrico, baixo nível de ruído, etc..
- Posicionamentos possíveis:
Frigorífico “colorido” (cor diferente do branco), baixo consumo, baixo nível de ruído, etc..

2. Imagine que a SIBS (Sociedade Interbancária de Serviços) lançava no mercado português um novo tipo de serviço de utilização do cartão Multibanco em táxis. Diga como faria o trabalho de Marketing para este novo serviço sob os seguintes aspectos:

A) Posicionamento do produto no mercado

Solução prática que evita problemas com trocos, segurança, etc..

B) Comunicação ao mercado deste novo serviço

Este serviço necessitaria na fase de lançamento de uma comunicação alargada e utilizando meios de comunicação de massas (TV, publicidade de rua, etc.) apenas para dar a conhecer a existência do novo serviço, visto que a utilização do cartão Multibanco já está altamente divulgada e banalizada. Após a fase de lançamento poderia dispensar-se qualquer acção de Comunicação adicional.

- C) Acha que seria importante que este novo serviço tivesse uma marca própria? Justifique.
Dado que o cartão Multibanco é já uma marca forte e este serviço não seria mais do que o alargamento da sua utilização, seria dispensável a criação de uma nova marca.

3. Faça uma reflexão sobre as mudanças que a introdução do Euro (€) provocou nos consumidores portugueses relativamente à sua sensibilidade aos preços de aceitação de produtos (preço psicológico).

A introdução do € provocou uma diminuição da sensibilidade ao preço, o que levou a um aumento generalizado dos preços sem que os clientes disso se apercebessem. Essa diminuição de sensibilidade foi provocado pela mudança de unidade de referência, que antes era o escudo e seus múltiplos, sobretudo o de 100 escudos. Com o € a unidade de referência passou a ser 1 e toda a gente esqueceu que na conversão ele representava 200 escudos e não 100...

4. Diga que circuitos de distribuição poderiam ser utilizados para a venda de:

- A) Material eléctrico (tomadas, interruptores, etc.)
Um fabricante de material eléctrico pode vender os seus produtos no mercado interno a grossistas (especializados ou não), grandes retalhistas, cooperativas de consumo e instaladores especializados, por exemplo. Este fabricante pode ainda usar o comércio electrónico para alcançar qualquer um destes intermediários, bem como o cliente final.
- B) Auto rádios
Um fabricante destes produtos pode vendê-los a grossistas (especializados ou não), grandes retalhistas, retalhistas especializados e a fabricantes de automóveis que os incorporem directamente nos carros que fabricam. O comércio electrónico constitui também uma solução.
- C) Material de escritório
Estes produtos podem ser vendidos a grossistas (especializados ou não), grandes retalhistas, retalhistas especializados ou directamente a empresas. Igualmente este fabricante pode usar o comércio electrónico para alcançar qualquer um dos intermediários, bem como o cliente final.

UNIDADE LECTIVA C – ESPECIALIZAÇÕES DO CONCEITO DE MARKETING

1. Estabeleça um conjunto de recomendações para a criação de uma embalagem para chocolate em pó destinado a um segmento dos 3 aos 15 anos.

As funções das embalagens são de dois tipos: técnicas e de comunicação. Sob o ponto de vista técnico a embalagem teria de reunir características que permitissem o bom acondicionamento e conservação do produto, bem como a fácil abertura e fecho seguro, por exemplo. Do ponto de vista da comunicação, deveria ter cores alegres, eventualmente desenhos e outras características que as adequassem ao segmento alvo a que se destinavam.

2. Refira quais os principais desafios relativamente a cada uma das características dos Serviços e a forma de os ultrapassar no caso de:

A) Agência de Viagens

Intangibilidade: Ter fotografias, folhetos e outra documentação de boa qualidade.

Inseparabilidade: Ter informação sobre os clientes em bases de dados acessíveis a todos os empregados, a fim de não fazer depender a relação com os clientes de um único prestador.

Percibilidade: Trabalhar preços diversificados em épocas de alta e de baixa.

Heterogeneidade: Trabalhar com companhias transportadoras, hotéis e operadores que garantam uma uniformidade de prestação.

B) Consultório médico

Intangibilidade: Ter instalações que criem confiança e agrado.

Inseparabilidade: Possuir prestadores alternativos.

Percibilidade: Ter sistema de marcações.

Heterogeneidade: Garantir que todos os prestadores (empregados e médicos) possuem igual competência.

3. Uma empresa portuguesa produz flores secas para várias utilizações (alimentação, aromatização de ambientes, decoração, etc.) e gostaria de se internacionalizar para outros países, decidindo iniciar esse processo por Espanha, como país mais próximo em termos geográficos. Identifique formas alternativas de esse negócio ser iniciado.

Existem várias alternativas: Procurar empresas/lojas que queiram importar os seus produtos, criar um franchising, associar-se com empresa local ou abrir lojas próprias.

4. Se essa mesma empresa quisesse montar uma solução de CRM, quais as recomendações que lhe faria?

Os passos a seguir seriam os seguintes:

- Definição da estratégia de relacionamento com os clientes, incluindo-a na missão da organização.
- Identificação das necessidades, expectativas e prioridades dos clientes.
- Compreensão do contexto de mercado em que a organização se insere.
- Concepção da estrutura tecnológica que sustentará o projecto.

UNIDADE LECTIVA D – O PLANEAMENTO DE MARKETING

1. Complete as seguintes frases relativamente à metodologia de elaboração de um Plano de Marketing:

Um Plano de Marketing tem uma vigência de curto/médio prazo e cobre a actividade comercial.

A elaboração de um Plano de Marketing cobre oito passos.

A síntese do 1.º passo é constituída pela análise interna e externa.

O 2.º passo é constituído pela definição de objectivos, que podem ser de tipo quantitativo e qualitativo.

A estratégia de Marketing mix é precedida pela definição dos segmentos alvo e do posicionamento.

O orçamento é a peça fulcral do Passo 5 (Afectação de recursos).

Para que o Plano possa ser implementado é necessário construir um Plano de Acção.

O Plano de Marketing deve ser elaborado pelo Departamento de Marketing.

Manual de Formação

GESTÃO DE MARKETING

PROMOTOR

Associação Industrial Portuguesa – Confederação Empresarial

PRODUÇÃO apoiada por:

POEFDS

Programa Operacional Emprego, Formação e Desenvolvimento Social

Co-financiado pelo:

Estado Português e União Europeia