



# **COOPERAÇÃO CE - PALOP**

## **Programa PIR PALOP II**

Projecto

### **CONSOLIDAÇÃO DAS CAPACIDADES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

N.º IDENTIFICAÇÃO : **REG/7901/013**  
N.º CONTABILÍSTICO : **8 ACP MTR 5 \* 8 ACP TPS 126**  
ACORDO DE FINANCIAMENTO : **6520/REG**

---

# Manual de Técnicas de Marketing

## **CO-FINANCIAMENTO**



**COMISSÃO EUROPEIA**  
**Fundo Europeu de Desenvolvimento**  
4,8 Milhões de Euros



**GOVERNO PORTUGUÊS**  
**Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento**  
1,2 Milhões de Euros

## *Manual de Técnicas de Marketing*

### Ficha Técnica

**Autor(es):**

Duarte Xara Brasil  
José Moura Bastos

**Resumo(s) biográfico(s):**

*Duarte Xara Brasil*

MBA e Mestrado em Gestão de Empresas pela Universidade Nova de Lisboa  
Docente do Grupo Disciplinar de Marketing e Logística na Escola Superior de Ciências Empresarias, no Instituto Politécnico de Setúbal  
Vários anos de experiência profissional nas áreas de Marketing e Comercial, designadamente em grandes empresas de Distribuição Alimentar e em processos de consultadoria

*José Moura Bastos*

Lic<sup>o</sup> em Gest<sup>o</sup>/Org<sup>o</sup> Empresas-INII / Centre d'Enseignement Superieur des Affaires, Jouy-en-Josas (França)  
Dir.Mkt.Gillette e Seagram's. Dir.Comercial Lacticoop; Administrador Lactogal, Sporting-Com<sup>o</sup> e Servs. e Vitrocristal-ACE. Consultor/Formador desde 1972 e em C.Verde desde 1999.

**Título do manual:**

Manual de Marketing

**Mês e Ano de elaboração:**

Novembro de 2006

**Coordenação do projecto:**

Cabo Verde – Unidade de Gestão do Projecto – UGP  
Coordenador do Projecto: Josefa Lopes

**Assistência Técnica e Pedagógica ao Projecto:**

Portugal – Instituto Nacional de Administração – INA  
Gestor de Projecto: Manuel Clarote Lapão

**ISBN:**

(número internacional integrante do sistema ISBN (*International Standard Book Number*), a solicitar pela entidade responsável pela edição do documento, se possível).

Lisboa, Novembro de 2006

## Índice

<b>Estruturação dos capítulos .....</b>	<b>9</b>
<b>Introdução .....</b>	<b>11</b>
<b>Capítulo 1 – O Marketing – Abordagem inicial.....</b>	<b>16</b>
<b>Objectivos.....</b>	<b>16</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>16</b>
<b>Palavras .....</b>	<b>17</b>
<b>Conteúdo .....</b>	<b>18</b>
1. Marketing: História e evolução do conceito .....	18
<b>1.1. As fases do marketing.....</b>	<b>19</b>
<b>1.2 O marketing no contexto organizacional.....</b>	<b>20</b>
<b>1.3. O marketing na administração local.....</b>	<b>21</b>
2. Conceitos básicos do marketing.....	23
3. Planos estratégicos das organizações.....	29
<b>Actividade .....</b>	<b>32</b>
<b>Reflexão .....</b>	<b>32</b>
<b>Síntese .....</b>	<b>33</b>
<b>Avaliação.....</b>	<b>34</b>
<b>Referências .....</b>	<b>35</b>
<b>Glossário .....</b>	<b>35</b>
<b>Capítulo 2 – Sistema de Inteligência em Marketing .....</b>	<b>37</b>
<b>Objectivos.....</b>	<b>37</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>37</b>
<b>Palavras .....</b>	<b>38</b>
<b>Conteúdo .....</b>	<b>39</b>
1. A importância da informação no contexto organizacional .....	39
2. Sistema de informação de marketing.....	40
2.1. Sistema interno de informações de marketing .....	41
2.2. Sistema de “inteligência de marketing” .....	42
2.3. Sistema de estudos de mercado.....	42
2. 4. Estudos qualitativos .....	49
<b>Actividade .....</b>	<b>49</b>
<b>Reflexão .....</b>	<b>50</b>
<b>Síntese .....</b>	<b>51</b>
<b>Avaliação.....</b>	<b>52</b>
<b>Referências .....</b>	<b>53</b>
<b>Glossário .....</b>	<b>53</b>

<b>Capítulo 3 – Segmentação, Públicos-alvo e Posicionamento</b> .....	<b>55</b>
Objectivos.....	55
Resumo .....	55
Palavras .....	56
Conteúdo .....	56
1. Segmentação e selecção do público-alvo.....	56
2. Público-Alvo .....	58
3. Posicionamento .....	59
4 . A comunicação do posicionamento .....	60
Actividade .....	61
Reflexão .....	62
Síntese .....	62
Avaliação.....	63
Referências .....	64
Glossário .....	64
<b>Capítulo 4 – Grandes Áreas do Marketing relevantes para a Administração Pública</b> .....	<b>66</b>
<b>Sub-capítulo 4.1 – Marketing de Serviços</b> .....	<b>66</b>
Objectivos.....	66
Resumo .....	66
Palavras .....	67
Conteúdo .....	68
1. Marketing de serviços e atendimento.....	68
2. Conceito de serviço.....	69
3. Especificidades do marketing de serviços .....	71
4. O modelo <i>Servuction</i> .....	72
5. O marketing- mix dos serviços .....	74
6. Controlo e Avaliação de Desempenho.....	81
Actividade .....	84
Reflexão .....	85
Síntese .....	86
Avaliação.....	87
Referências .....	87
Glossário .....	88
<b>Sub-capítulo 4.2 – O Marketing na Administração Pública</b> .....	<b>89</b>
Objectivos.....	89
Resumo .....	89
Palavras .....	90
Conteúdo .....	91
1. O Marketing na Administração Pública.....	91
2. Mercado .....	92

3. A gestão de marketing público: metodologia .....	94
4. Controlo e processos de melhoria contínua .....	100
<b>Actividade .....</b>	<b>101</b>
<b>Reflexão .....</b>	<b>102</b>
<b>Síntese .....</b>	<b>103</b>
<b>Avaliação.....</b>	<b>104</b>
<b>Referências .....</b>	<b>105</b>
<b>Glossário .....</b>	<b>105</b>
<b>Sub-capítulo 4.3 – O marketing Internacional.....</b>	<b>107</b>
<b>Objectivos .....</b>	<b>107</b>
<b>Resumo.....</b>	<b>107</b>
<b>Palavras.....</b>	<b>108</b>
<b>Conteúdo.....</b>	<b>109</b>
1. Marketing Internacional.....	109
2. As razões da internacionalização .....	110
3. O ambiente político, económico, legal e cultural.....	112
4. A pesquisa de informação sobre os “mercados externos” .....	115
5. As formas de abordagem dos mercados externos .....	117
<b>Actividade .....</b>	<b>120</b>
<b>Reflexão.....</b>	<b>121</b>
<b>Síntese .....</b>	<b>121</b>
<b>Avaliação.....</b>	<b>122</b>
<b>Referências .....</b>	<b>123</b>
<b>Glossário .....</b>	<b>124</b>
<b>Capítulo 5 - Avaliação Intercalar .....</b>	<b>125</b>
<b>Capítulo 6 - O Marketing Estratégico e o Marketing Operacional.....</b>	<b>126</b>
<b>Sub-Capítulo 6.1. – O Pensamento Estratégico.....</b>	<b>126</b>
1. O Pensamento Estratégico.....	128
2. O Marketing Estratégico .....	132
3. O Marketing Operacional.....	138
4. A Criação, a Conceptualização e a Estratégia de Inovação.....	143
5. A Inovação. Estratégia e Desenvolvimento .....	144
6. Diferenciação entre Objectivo, Estratégia, Tática e Acção .....	148
8. Macro e Micro-Marketing.....	155
<b>Actividade .....</b>	<b>158</b>
<b>Reflexão.....</b>	<b>159</b>
<b>Síntese .....</b>	<b>160</b>
<b>Avaliação.....</b>	<b>161</b>
<b>Referências .....</b>	<b>161</b>
<b>Glossário .....</b>	<b>162</b>
<b>Sub-Capítulo 6.2. – As Estratégias Governamentais e sua aplicação às</b>	
<b>Estratégias das Instituições.....</b>	<b>163</b>
<b>Objectivos .....</b>	<b>163</b>

<b>Resumo</b> .....	<b>163</b>
<b>Palavras</b> .....	<b>164</b>
<b>Conteúdo</b> .....	<b>165</b>
<b>Actividade</b> .....	<b>169</b>
<b>Reflexão</b> .....	<b>170</b>
<b>Síntese</b> .....	<b>170</b>
<b>Avaliação</b> .....	<b>171</b>
<b>Referências</b> .....	<b>172</b>
<b>Glossário</b> .....	<b>172</b>

<b>Capítulo 7 – O Marketing-Mix</b> .....	<b>173</b>
1. Definição e Fundamentos do Marketing-Mix.....	<b>176</b>
<b>1.1. Definição</b> .....	<b>176</b>
<b>1.2. As condições de sucesso</b> .....	<b>176</b>
2. Os elementos que compõem o Marketing-Mix.....	<b>177</b>
<b>2.1. O Produto. Política de Produto</b> .....	<b>178</b>
<b>2.2. O Preço. Política de Preço</b> .....	<b>179</b>
<b>2.3. A Distribuição. Política de Distribuição</b> .....	<b>179</b>
<b>2.4. A Comunicação. Política de Comunicação</b> .....	<b>181</b>
<b>2.5. A Força de Vendas. Política de Vendas</b> .....	<b>183</b>
3. As “Ferramentas” no Marketing-Mix Operacional.....	<b>184</b>
<b>3.1. Imagem Corporativa</b> .....	<b>184</b>
<b>3.2. Merchandising</b> .....	<b>186</b>
<b>3.3. Promoção</b> .....	<b>189</b>
<b>3.4. Eventos</b> .....	<b>194</b>
<b>3.5. O Marketing Directo</b> .....	<b>197</b>
<b>3.6. Publicidade</b> .....	<b>201</b>
<b>3.7. Comunicação Institucional</b> .....	<b>208</b>
<b>3.8. Relações com a Comunidade</b> .....	<b>213</b>
<b>RELAÇÕES COM A COMUNIDADE</b> .....	<b>216</b>
4. O Marketing-Mix nos Serviços.....	<b>218</b>
5. O Yield Management.....	<b>222</b>
6. O Marketing Relacional.....	<b>223</b>

<b>Capítulo 8 – O Plano de Marketing</b> .....	<b>231</b>
1. Introdução.....	<b>233</b>
2. O Objectivo do Plano de Marketing.....	<b>233</b>
3. Necessidade do Plano de Marketing.....	<b>234</b>
4. Vantagens do Plano de Marketing.....	<b>235</b>
5. Forma do Plano de Marketing.....	<b>237</b>
6. Duração do Plano de Marketing.....	<b>239</b>
7. Conteúdo do Plano de Marketing.....	<b>240</b>
8. O Reajustamento. Avaliação e Controlo do Plano de Marketing.....	<b>246</b>

<b>Capítulo 9. Trabalho de Grupo</b> .....	<b>252</b>
--	------------

<b>Capítulo 10. A Qualidade no Marketing.....</b>	<b>253</b>
1. A Qualidade no Marketing.....	255
<b>Capítulo 11. O Futuro do Marketing .....</b>	<b>263</b>
1. Introdução .....	264
2. As adaptações do Marketing a caminho do futuro .....	265
3. Os novos desafios.....	265
4. As Prioridades dos profissionais de Marketing e da Gestão .....	266
5. O que se espera dos profissionais de Marketing da próxima geração .....	266
<b>Capítulo 12 . Avaliação Final - Teste.....</b>	<b>272</b>

**COOPERAÇÃO CE – PALOP**

Programa PIR PALOP II / Projecto Consolidação das Capacidades da Administração Pública

## Estruturação dos capítulos

Em cada capítulo ou conteúdo temático, o participante visualizará uma estrutura que apresentará as seguintes subdivisões, a saber:



### Objectivos

**Objectivo(s) específico(s)**, no qual cada participante conhecerá a proposta de aprendizagem a ser alcançada no final dessa mesma (sub)temática e que servirá de referência para a auto-avaliação;



### Resumo

**Resumo da (sub)temática com o objectivo de esclarecer o participante sobre o conteúdo a abordar e possibilitar a identificação das ideias e dos conteúdos-chave consideradas relevantes;**



### Palavras

**Palavras-chave, que pela sua relevância para a temática e como realce da atenção do participante para determinada designação ou conceito, que terá a sua definição e explicitação, no final do capítulo, no espaço reservado em Glossário.**



### Conteúdo

**Conteúdo programático**, onde se procurará desenvolver, de modo claro, objectivo e com rigor técnico, a (sub)temática em apreço, referenciando-se os elementos de substância, julgados mais significativos e de interesse para a aprendizagem do(a) participante(a).



### Actividade

**Actividade pedagógica.** Nesta subdivisão pretende-se que cada participante(a), através de uma “ficha de exercício” específica, disponha de um guião para estudo ou para a realização de determinada tarefa, que possibilite uma melhor compreensão, apropriação e reforço dos saberes adquiridos;



### Reflexão

**Questões para reflexão.** Neste área, serão inscritas perguntas que focalizem a atenção e as capacidades cognitivas dos participantes, para os aspectos considerado(s) pelo(s) autor(es), como fulcrais para uma correcta compreensão de um fenómeno, conceito ou relação.



### Síntese

**Síntese final,** em que se pretende que o(s) autor(es) explicita(m) os conteúdos-chave de modo simplificado, conciso, interligado e coerente. Serão realçados os aspectos fulcrais da temática, que permita uma compreensão e apropriação mais clara e duradoura, por parte dos participantes.



### Avaliação

**Auto-avaliação.** Espaço que pretende ser um instrumento de avaliação da aprendizagem feita pelo próprio, ou seja, no final de cada temática será possível a cada participante realizar um balanço relativo ao progresso e consistência das suas aprendizagens, propostas nos objectivos específicos. Igualmente, será indicado o local e o número de documento onde cada participante obterá as respostas mais adequadas às questões formuladas.



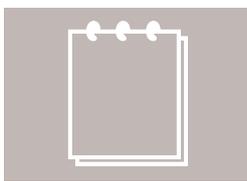
### Referências

**Referências.** Nesta subdivisão poder-se-á encontrar uma lista de elementos bibliográficos referentes: às citações efectuadas ao longo do texto; às obras consultadas pelo(s) autor(es), i. é, livros, artigos, monografias, trabalhos académicos, endereços electrónicos, etc., que poderão ajudar no trabalho de pesquisa ou de aprofundamento de saberes de cada participante(a).



### Glossário

**Glossário parcial,** ou seja, listagem de palavras ou de nomenclaturas mais relevantes, empregues no capítulo, com correspondente definição ou breve explicitação. Pelo menos, devem ser inscritas as palavras indicadas em palavras-chave, no início do capítulo .



### Anexo

**Anexo,** é uma área destinada à inserção de documentos de apoio à aprendizagem de cada participante, designadamente, ficha de exercício, de leitura ou de projecto, estudo de caso, etc..

## Introdução

O manual do curso sobre técnicas de marketing para a Administração Pública, tem como objectivo apresentar os principais aspectos associados a esta temática, enquadrando-os no âmbito do campo de actuação e especificidades do público-alvo deste projecto: quadros da administração pública dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa, com todas as suas qualidades e constrangimentos. Estas acções de formação são desenvolvidas no âmbito do Programa PIR PALOP II e do Projecto “Consolidação das Capacidades da Administração Pública”.

Este manual, serve de suporte a uma acção de formação em sala, e tem a preocupação de apresentar conceitos e temáticas, encaminhando o leitor para outras publicações mais específicas, que ao longo de cada tema, aprofundem aspectos relevantes. Por outro lado, a presença atenta e participada nas sessões de formação constituem um elemento essencial da aprendizagem individual que contém uma parcela muito importante de partilha e pesquisa conjunta de problemas e de temas, que se realizam em sala ou em trabalhos de campo devidamente monitorizados.

Aquando da replicação desta acção de formação nos seus países de destino, o manual e o material pedagógico de apoio, continuará a constituir uma ferramenta de trabalho ao serviço de quem aprende, para que todo o processo seja mais bem sucedido.

Procurou-se por isso apresentar o conteúdo dos vários pontos de uma forma clara, simples e sintética, de maneira a que o essencial seja captado neste manual, podendo ser aprofundado a partir das referências indicadas.

Os objectivos e o resumo (inicial) e a síntese (final) permitem situar o que se pretende em cada capítulo, o que é ajudado, complementarmente, com as palavras – chave e o glossário, uma vez que põem em evidência os temas de referência mais importantes.

Nas entradas referenciadas por “actividade”, “reflexão” e “avaliação”, procura-se indicar, respectivamente, actividades pedagógicas, questões para reflexão e exercícios de auto – avaliação, de maneira a que o formando possa dispor, no manual, de elementos de apoio ao seu estudo e à consolidação das suas aprendizagens, quer sejam aplicadas individualmente, quer em grupo, recomendando-se que seja esta última a modalidade adoptada mais frequentemente, dado que a natureza das matérias é mais propícia ao estudo em diálogo/grupo.

De acordo com o programa, o manual divide-se em doze capítulos (dos quais dois se referem a avaliações – o 5º e 12º - e um – o 9º - a trabalho de grupo) que estão obviamente relacionados intimamente:

No capítulo 1; “**Marketing – Abordagem Inicial**”, pretende-se apresentar a temática associada ao marketing, identificando os conceitos e a importância que uma abordagem de marketing poderá trazer às organizações ligadas às administrações públicas nacionais, relacionando as funções do marketing com as restantes actividades realizadas nas organizações e a evolução histórica que a análise e interacção com o mercado sofreram ao longo dos tempos.

No capítulo 2: “**Sistemas de Inteligência em Marketing**”, faz-se uma análise à importância da informação e do conhecimento, para o desenvolvimento organizacional, identificam-se os componentes do S.I.M. e detalham-se as principais metodologias e instrumentos de recolha e tratamento de informações sobre os diferentes elementos que compõem o mercado. A importância da correcta organização do Sistema de Informação de Marketing de uma organização espelha-se no contributo que deve dar, para que os gestores possam tomar decisões mais fundamentadas, no âmbito do seu processo de implementação de uma orientação de marketing, que vise melhorias no fornecimento prestado e da eficácia organizacional.

No capítulo 3 “**Segmentação, Público-alvo e Posicionamento**”, pretende-se que os formandos saibam com clareza distinguir estes conceitos-chave e tenham desenvolvido as competências que lhes permitam compreender a sua importância e dividir o mercado em segmentos que façam sentido para as organizações e estrutura social onde exercem a sua actividade profissional. Posteriormente, há que fazer uma análise comparativa e identificar o segmento onde possamos prestar um melhor contributo e de seguida escolher a principal mensagem a tentar passar. Estas temáticas são centrais no marketing, dada a escassez de recursos e de tempo disponibilizado pelos clientes-alvo e a necessidade de conhecer e trabalhar adequadamente a faixa de consumidores que mais possam usufruir da gama de produtos e serviços da organização.

No capítulo 4 apresentam-se 3 “**Grandes áreas do Marketing relevantes para a Administração Pública**”: O marketing de serviços, o marketing público e o marketing internacional. Nesta fase, os conceitos apresentados poderão ser ainda aparentemente pouco relevantes para algumas das organizações representadas. No entanto, o ritmo de transformação das sociedades e as exigências em torno dos processos de melhorias de qualidade, faz com que se tratem destes assuntos cada vez com maior atenção, para que a organização se desenvolva e saiba aproveitar as oportunidades de mercado mais aliciantes, em termos dos seus resultados: satisfação e eficiência financeira.

O capítulo 5 destina-se à realização do teste denominado de “**Avaliação Intercalar**” através do qual os formandos serão convidados a aplicar os conceitos e princípios ministrados nos três primeiros capítulos, concatenando-os à actividade da Administração Pública. Em facto, a orientação da AP face aos seus “clientes” – diga-se: utentes – não diverge da orientação empresarial privada. Cada serviço depara-se perante um ou vários tipos de clientes determinados, aos quais terá de corresponder através do serviço que é suposto prestar-lhes, no sentido da sua satisfação.

Importa pois conhecer as suas necessidades, a capacidade de resposta dos próprios serviços, qualitativa e quantitativa, em termos de segurança, rapidez e total satisfação do Público.

Actualmente, o consumidor é o pólo principal de atenção, em qualquer que seja o serviço a prestar, razão pela qual a Administração Pública deverá ter bem presente:

- Quem são os utentes do serviço;
- Quais as necessidades dos utentes por parte desse serviço;
- Qual a sua avaliação quanto ao serviço prestado e as suas expectativas ou seja: o que disponibilizamos e como o fazemos vs. o que se pretende realmente;
- Está a organização verdadeira e integralmente orientada para o serviço ?
- Quais os nossos pontos fortes e debilidades (análise SWOT) ?
- Qual a estratégia de melhoria que deveremos desenvolver ?

Com base num plano pré-estruturado, desenvolver-se-á neste Capítulo um breve Plano de Marketing enquadrado sob o conceito de Prestação de Serviço ao utente.

O capítulo 6, titulado de “**Marketing estratégico e Marketing operacional**” tem por objectivo esclarecer não apenas o significado da terminologia mas sobretudo a sua inter-relação. O pensamento estratégico iniciado na avaliação da nossa presença no quadro conjuntural, interno e externo, ou seja, um bom conhecimento do terreno e das forças que nos rodeiam face a uma boa apreciação das nossas próprias capacidades e recursos, estende-se ao formato que definimos para conseguir os objectivos que nos propomos atingir: como fazer.

Mas o pensamento estratégico terá de ser seguido de todo o conjunto de operações que nos permitirão pôr em prática esse pensamento. É na definição de todas essas fases e operações em que se constrói o Marketing operacional.

Do perfeito entendimento de cada uma dessas fases, da estratégica à operacional e, conseqüentemente à tática que as “acções” surtirão o efeito visado no próprio pensamento estratégico.

No capítulo 7 abordar-se-á o “**Marketing-Mix**”, as suas definições e os meios de acção que o compõem, explanando também o “mix” de cada uma dessas acções denominando-as de “ferramentas do marketing-mix”. Na correcta compreensão sobre o papel de cada uma dessas ferramentas e na sua aplicação reside o êxito do projecto de Marketing.

Após a formulação dos objectivos gerais, a análise /diagnóstico situacional, a escolha das opções fundamentais relativas à clientela-alvo, às fontes de mercado e ao posicionamento pretendido e uma vez ultrapassadas estas etapas, importa então traduzir, concretamente, as opções estratégicas fundamentais sob a forma de um conjunto preciso e coerente de decisões relativas às políticas de produto, de preços, de distribuição e de comunicação do produto, à importância relativa atribuídas a cada uma das suas componentes e na distribuição dos recursos de que dispomos.

No capítulo 8 abordar-se-á todo o conceito e contexto do **Plano de Marketing**, a sua relevância e vantagens.

A busca da conquista e da satisfação plena e contínua do cliente é o factor-chave que contribui decisivamente para o sucesso e longevidade das empresas. O Plano de Marketing assume assim uma relevância estratégica determinante na gestão das oportunidades e também das ameaças concorrenciais.

Neste capítulo, enfatiza-se a articulação entre o Plano de Marketing Estratégico e o Plano Operacional de Marketing.

No que concerne os requisitos a observar no planeamento de marketing, importa ter em conta as políticas e objectivos, bem definidos, considerar a informação correcta e disponível, ponderar a capacidade em manter um estreito e permanente acompanhamento de todas as suas fases, instituir a flexibilidade necessária a nos ajustarmos à conjuntura, permanentemente mutante, o compromisso de acção e finalmente a motivação que tal plano inicia e dá o “mote”.

O capítulo 9 implica um **Trabalho de Grupo** sob o título “*Faça a sua proposta*”. Neste trabalho, onde é definido um projecto previamente estabelecido de *serviço-tipo*, os formandos, assumindo o papel de verdadeiros gestores de marketing, conceberão a oferta, desde a sua génese, e deverão perpassar por todas as fases conceptuais e operacionais de qualquer um projecto de oferta de Marketing. Da concepção da

oferta, da definição do consumidor, à melhor estratégia para o incentivar e finalmente, desenhando as acções-tipo na promoção desse mesmo produto/serviço, trata este trabalho de grupo no qual os formandos serão considerados como criadores e gestores.

No capítulo 10 abordar-se-á o termo fundamental da Qualidade e, consentâneamente, na **Qualidade no Marketing**.

Sob este título-conceito deverão os intervenientes compreender que o termo “Qualidade” implica inexoravelmente a sua intervenção em todos os aspectos Estratégicos e Operacionais que rodeiam o Plano de Marketing e a visão da oferta.

O capítulo 11 - **O Futuro do Marketing** -aborda o futuro, perspectivando a mudança que constante e mais rapidamente se vai verificando na Sociedade Humana Mundial. Trata-se de uma vertente eminentemente prospectiva, considerando que o êxito se baseia na atitude ou, se preferirmos, numa moral. É necessário, como referiu *Gaston Berger*, que as ideias precedam eficaz e suficientemente os acontecimentos, de maneira a que o homem encontre estruturas humanas de acolhimento. Pela nossa atitude, poderemos ser também os responsáveis pelo futuro.

A prospectiva pretende ser uma filosofia prática ou seja: a procura da eficácia. Marketing é, também, isso mesmo.

Conclusivamente, através do capítulo 12 , realizar-se-á um teste para **Avaliação Final** tendente a conhecer, em última instância, globalmente e na especialidade, de acordo com cada um dos capítulos anteriormente descritos, o conjunto dos conhecimentos que os formandos adquiriram, no quadro de cada tema abordado. A partir de um questionário previamente estabelecido, os intervenientes deverão saber como conceber uma oferta, geri-la e finalmente “tocar” de forma efectiva os seus públicos-alvo.

Pretende-se assim espelhar, em termos tão práticos e objectivos quanto possível, o verdadeiro objectivo do curso: Preparar novos profissionais de Marketing, adoptando as regras e conceitos e preparando o futuro. Marketing é, afinal, uma questão de bom senso.

## Capítulo 1 – O Marketing – Abordagem inicial



### Objectivos

No final da abordagem à temática “**Marketing – Abordagem Inicial**”, cada participante estará apto(a) a:

- Identificar e dominar os principais conceitos associados à gestão de marketing e suas implicações na gestão das organizações e no seu relacionamento com o mercado;
- Relacionar o marketing, numa óptica pluridisciplinar, transversal às diferentes áreas funcionais da organização, visando uma melhoria no seu relacionamento com o mercado, com melhores níveis de eficiência e maior capacidade de resposta;
- Desenvolver maior sensibilidade aos temas relacionados com o marketing, identificando possíveis áreas de actuação, no âmbito do marketing nas organizações da Administração Públicas dos seus países, nomeadamente naquelas em que exercem a sua actividade profissional.



### Resumo

Este capítulo pretende apresentar os grandes temas do marketing, incluindo o próprio conceito, e as principais temáticas que lhe estão associadas. Deste modo, o formando entenderá melhor o enquadramento do tema e as suas áreas de aplicação nas organizações, quer sejam empresas privadas ou organismos públicos.

O marketing é assim apresentado enquanto ferramenta estratégica e operacional, que deve contribuir para uma mudança cultural e alteração da atitude de todos os elementos da organização em torno o mercado – conjunto de pessoas que serve e intervenientes relevantes – e para moldar todas as decisões operacionais e interações com os clientes.

Como ferramentas básicas associadas, destacam-se os estudos e análises que avaliam o potencial de mercado e a adequação da estratégia da organização para melhorar o seu desempenho; a escolha dos públicos-alvo, da identidade e do posicionamento a utilizar e a definição da estratégia de marketing mais adequada para cada caso.

Serão ainda debatidos os principais conceitos associados ao marketing e à sua gestão, que devem ser totalmente compreendidos pelos formandos, pois daí advirá a sua capacidade para analisar os contextos organizacionais e sociais locais e de conseguir encontrar uma solução mais eficaz e próxima das expectativas dos públicos internos e externos, quanto for possível.



## Palavras

- Cliente
- Cultura organizacional
- Identidade
- Marca
- Marketing
- Mercado
- Necessidade
- Valor



## Conteúdo

### **1. Marketing: História e evolução do conceito**

O conceito marketing, deriva da palavra inglesa “market”, que significa mercado, com o “sufixo” “ing” utilizado na língua inglesa para denominar movimento, “uma acção sobre...”. O termo marketing significa assim, a acção / actuação que as organizações exercem sobre o mercado ou seja, é um conceito muito mais abrangente que a tradicional confusão que a generalidade das pessoas fazem, associando-o exclusivamente a “publicidade”, “promoção”, ou até conotações menos positivas, como “manipulação”, “pressão”, “mentira” e outras. É assim uma função essencial das organizações, que inclui uma alargada diversidade de componentes, desde o processo de pesquisa de informação, à análise de resultados, passando pelo desenvolvimento dos produtos e dos serviços e a sua comercialização.

O conceito de marketing deve ser visto, em primeira instância, como o resultado de uma crescente exigência do mercado, que ao longo do tempo foi-se tornando cada vez mais maduro e complexo. Este processo intensificou-se com o aumento do poder “negocial” de decisão dos clientes e consumidores, que lhes permite optar por um bem ou serviço concorrente ou, caso estejamos em situações de monopólio, penalizar a organização prestadora, através da formulação de protestos, reclamações ou, em ultima instância, com o poder do “voto”. É hábito dizer-se que os eleitores “votam com a mão” e os clientes “votam com os pés” e/ou com a boca”, ou seja, reclamam, prestam testemunhos negativos, ou simplesmente não voltam ou não votam.

A moderna gestão de marketing surge de uma crescente exigência de mercado e dos clientes e com a sua percepção do poder que eles possuem sobre os seus fornecedores, e não da “boa vontade” ou espírito voluntarioso dos dirigentes das empresas e das organizações. Á medida que a concorrência se intensifica e os clientes têm cada vez mais capacidade de escolha e/ou de avaliação, as organizações sentiram a necessidade / obrigatoriedade de inovar e de melhorar o seu relacionamento, de forma a conseguir atrair novos clientes / utilizadores e/ou a manter os clientes satisfeitos.

## 1.1. As fases do marketing

Até ao final do século XIX ou meados do século XX, dependendo da evolução dos sistemas económicos e industriais dos diferentes territórios, existiu um relacionamento directo ou muito próximo entre produtor e consumidor, dadas as pequenas escalas de produção e as dificuldades de transporte e de comunicação: havia assim uma grande “intimidade” e conhecimento mútuo. As organizações tinham uma abrangência muito limitada a uma área geográfica restrita e, sendo de pequena dimensão, todos os seus elementos, incluindo os seus dirigentes, possuíam grande conhecimento sobre cada cliente e sobre todas as fases do processo de produção e de comercialização. Existia assim uma total sincronia entre a empresa (produtor) e o consumidor. Foi a fase do marketing individualizado.

A industrialização e a massificação da produção e do consumo, provocou um grande afastamento do produtor relativamente ao consumidor: deixou de ser possível ao produtor conhecer a maioria dos seus clientes, as suas necessidades e expectativas, e a sua posterior satisfação relativamente aos produtos da empresa.

Nesta fase, de orientação para o produto, a “procura” era maior que a “oferta”, pelo que toda a actuação dos produtores se baseava na obtenção de economias de escala, através de processos produtivos crescentemente mecanizados e produtos “standardizados”, capazes de serem colocados à disposição do consumidor o mais rapidamente possível, com importante redução de preços, derivados das economias de escala entretanto conseguidas.

Nesta fase, Henry Ford, fundador da empresa automóvel com o seu nome, foi o primeiro grande dinamizador deste fenómeno, criando o primeiro modelo automóvel em cadeia de produção, acessível a um leque alargado de consumidores: o famoso Ford T. No entanto, todo o seu enfoque foi centrado no produto, não podendo os clientes, naquele tempo, sequer escolher a cor do seu automóvel. O Sr. Ford terá mesmo afirmado que os clientes poderiam escolher *a cor que quisessem, desde que fosse preta !*

A “fácil” colocação dos produtos no mercado e a ânsia dos consumidores em adquiri-los, transformava a capacidade produtiva num factor crítico de sucesso. À medida que a concorrência se intensificou e os clientes se tornaram experientes e exigentes, houve necessidade de gerar outros factores de diferenciação.. Transpondo para o “caso FORD”, os clientes passaram a querer carros de outras cores e os concorrentes, para se diferenciarem, passaram a comercializar carros de cores diferentes.

Com a crescente competitividade dos mercados, a oferta tornou-se alargada e as empresas centraram os seus esforços na função comercial: Orientação nas vendas. Sentiu-se uma grande necessidade em vender aquilo que se produzia a qualquer preço, pois entrou-se numa fase de sobre-produção. As equipas comerciais foram fortemente treinadas e motivadas nesse sentido, pois eram consideradas determinantes na efectuação da venda. Mas os consumidores, mais exigentes, ganharam um enorme “poder” nas organizações produtoras. Tornou-se essencial à empresa aprofundar os seus conhecimentos relativamente às expectativas dos seus (potenciais) clientes, também para a definição da linha de produtos e em todas as opções a tomar. Era importante que a empresa deixasse de tentar vender aquilo que produzia e que passasse a produzir aquilo que o mercado pretendia. A lógica do cliente enquanto elemento central no desempenho da empresa tornou-se determinante.

Foi necessário criar mecanismos que tornassem possível o contacto com os clientes actuais e potenciais. Se por um lado, não era possível continuar a estandardizar totalmente a oferta, por outro lado, seria impossível criar produtos (bens ou serviços) à medida de cada cliente, dadas as necessidades de escala. Foi necessário seleccionar e escolher grupos de consumidores prioritários, que pudessem ser estudados, consultados e atendidos. Para esses consumidores-alvo, a empresa teria de conseguir uma clara diferenciação, assente em aspectos por eles claramente valorizados e relevantes. Esta era a época do marketing diferenciado, pela segmentação, posicionamento e criação de valor.

Em muitos mercados, entrou-se já na fase do marketing relacional, em que o produtor desenvolve uma relação com os seus clientes actuais e potenciais, através da gestão informatizada de bases de dados muito desenvolvidas e abrangentes, com a utilização intensiva de novas tecnologias de informação, nomeadamente a Internet, o CRM (*Custodiei Relacionaria Manualmente*), entre outras.

## **1.2 O marketing no contexto organizacional**

Apesar de as funções de marketing serem determinantes para o desenvolvimento organizacional e de relacionamento com clientes internos e externos, a organização formal da actividade de marketing poderá assumir diversas configurações e até denominações, todas elas potenciadoras de bons ou maus resultados, em função da estratégia assumida, dos recursos colocados à disposição e da qualidade como as tarefas são desempenhadas.

Muitas organizações, sobretudo ligadas à Administração Pública, não possuem estruturas formais, claramente focalizadas para gerir e potenciar o seu relacionamento com o mercado, muitas vezes por

insuficiência de recursos ou por falta de vontade política para o efeito. Ocasionalmente existem gabinetes de relações públicas, serviços de gestão de qualidade, de gestão de reclamações e de acompanhamento ao cliente e ao utente, que poderão estar – ou não - associados a uma adequada estratégia de marketing: ou seja, de relacionamento com o mercado.

Para estas organizações, é fundamental o desenvolvimento de uma estratégia de marketing, que provavelmente não servirá para aumentar as vendas, mas que será determinante para realizar as escolhas mais acertadas, medir a evolução da satisfação dos clientes relativamente aos produtos / serviços prestados, potenciar melhorias na qualidade dos produtos e serviços disponibilizados e na sua relação com os seus clientes / consumidores / cidadãos.

Nas organizações empresariais, as funções de marketing estão frequentemente suportadas num departamento ou divisão, sendo tratada como área funcional. Podem existir vários departamentos associados à temática do marketing, dentro da mesma empresa, como sejam os estudos de mercado, marketing estratégico, comunicação, entre outros. Estes departamentos estão frequentemente em linha com as restantes áreas funcionais da organização: financeira, recursos humanos, comercial, etc. Noutras configurações, o departamento de marketing está englobado, ou engloba, as funções comerciais. Em suma, existe um conjunto alargado de configurações possíveis.

Os temas ligados ao marketing são muitas vezes centralizados / coordenados pela gestão de topo, nomeadamente pelo seu Presidente, que supervisiona directamente estes serviços. É frequente ouvir estes gestores dizerem, que, nas suas organizações, as reclamações “chegam de ambulância”, ou seja, “inspiram cuidados urgentes”, tal é a sua relevância para o desenvolvimento e melhoria organizacional.

Nas organizações em que não existe um departamento, ou organização formal de marketing, os objectivos, estratégias e políticas terão na mesma de ser definidos (sobretudo pela gestão de topo), partilhados e implementados por todas as estruturas, através de uma actuação persistente e coerente – quase “missionária” – em torno dos valores e de uma cultura organizacional centrada nos clientes actuais e potenciais.

### **1.3. O marketing na administração local**

Especialmente nas organizações ligadas à administração central e local, o enfoque no marketing enquanto actividade estruturada, não tem sido historicamente relevante, pois a sua excessiva confusão com a

publicidade faz com que seja muitas vezes associado a uma aplicação desnecessária de recursos, quase um esbanjamento de dinheiro públicos, muitas vezes necessários para actividades básicas de serviço público.

Contudo, como se verá ao longo deste documento, nas diversas áreas do marketing existe um infindável campo de aplicações, nas vertentes mais estratégicas (de longo prazo), ou mais operacional (imediato), conforme os exemplos abaixo indicados, que poderá potenciar melhorias no desempenho da organização e na satisfação dos clientes / utentes.

Os estudos de mercado, permitem um melhor conhecimento dos hábitos, expectativas e necessidades dos clientes alvo (bem como da concorrência) permitindo as organizações gerir melhor os escassos recursos existentes, fazendo as escolhas que mais se ajustem à situação das populações. Como exemplos, podemos optar entre acções de sensibilização para a prevenção da SIDA/AIDS ou de vacinação infantil, em função do nível de conhecimentos das populações alvo.

Na medição da satisfação dos clientes/utentes, relativamente às diversas componentes do serviço prestado, no sentido de avaliar a situação e a evolução da sua satisfação. Bem como tomar em consideração as suas críticas e até reclamações, pois poderão ser precisos auxiliares de gestão e até de satisfação para os utentes.

Na definição dos produtos / serviços que mais se adequem às populações, em função da informação recolhida nos estudos de mercado, bem como na escolha das localizações / itinerários que deverão ser considerados.

Em termos de política de comunicação, os eixos de actuação também poderão ser diversos:

- Sensibilização para temas relevantes como a SIDA/AIDS, a escolaridade, a violência, a alimentação, as vacinações, o álcool, o tabaco, o trabalho infantil, a violência doméstica, a saúde oral, a alimentação, rastreios, etc.;
- Informação / divulgação de novos serviços prestados pelas organizações, como seja, a alfabetização de adultos, as actividades educativas, sociais e culturais;
- Informações sobre a forma de organização dos serviços, procedimentos, horários, indicações físicas, que orientem os utentes e permitam uma maior produtividade e satisfação de todos;
- Relacionamento com (algumas) populações através de meios mais modernos, como o telefone, o SMS e a Internet. Nos casos em que são possíveis, facilitam a actividade de todos e aumentam o conforto dos utentes;
- Procura de entidades que patrocinem ou apoiem financeiramente as actividades, bem como a organização de peditórios ou o recrutamento de voluntários.

## 2. Conceitos básicos do marketing

Associados à temática do marketing, existem um conjunto de conceitos que devem ser claramente percebidos pelos intervenientes dos processos de formação e de gestão em marketing. De entre todos esses conceitos, destacam-se:

- Necessidade
- Atitude
- Preferências
- Produtos e Serviços
- Utilidade e valor
- Satisfação
- Troca
- Transacção
- Mercado
- Gestão de marketing
- Ciclo de vida

### NECESSIDADE

“Sentimento de privação ou carência acompanhado do conhecimento da existência de bens e serviços que satisfazem essa carência”.

Existem diversas classificações de necessidades, como as de Freud e de Maslow: Enquanto Freud destaca a importância das motivações inconscientes, de projecção, identificação e sublimação, Maslow defende que as necessidades humanas são agrupadas de forma hierárquica, sendo que só quando as necessidades de um nível estiverem satisfeitas, o indivíduo “passa” para as necessidades de nível seguinte. Segundo Maslow, os 5 níveis de necessidade, são:

Necessidades de 1º nível: Necessidades fisiológicas, ligadas ao bem-estar físico: respiração, alimentação, bebidas, saúde, etc.

Necessidades de 2º nível. Necessidades de segurança: protecção e estabilidade, na sociedade e no emprego.

Necessidades de 3º nível: Necessidades sociais, associadas aos sentimentos de pertença ao grupo, à comunidade. De entre esta gama de necessidades, destaca-se a associação, aceitação, amizade, etc.

Necessidades de 4º nível: Necessidades de estima, ligadas ao papel do indivíduo na sociedade e nas organizações de que faz parte, como sejam o *Status*, apreço, reconhecimento, etc.

Necessidades de 5º nível: Necessidades de auto-realização, associadas ao desenvolvimento individual, ao trabalho criativo e gerador de satisfação e realização pessoal, à melhoria das competências individuais

Segundo Maslow, as necessidades são satisfeitas de uma forma hierarquizada, o que significa que o consumidor só se sentirá atraído por algo que se destine a superar uma necessidade de auto-realização, se já tiver satisfeito as suas necessidades de nível “inferior”.

O estudo e conhecimento das necessidades humanas é fundamental no marketing, pois são as necessidades que determinam as motivações, e por inerência as decisões e os consumos. Por outro lado, vão mudando com a evolução física e psíquica dos consumidores, nunca sendo completamente satisfeitas, com efeito, ao satisfazer uma necessidade, o consumidor sente logo outra, sendo que em grande medida, variam de pessoa para pessoa e estão muito ligadas aos aspectos socioculturais onde os indivíduos se inserem.

### **ATITUDE**

Atitude define-se por “organização durável de processos motivacionais, emocionais, perceptivos e cognitivos em relação a um aspecto do mundo do indivíduo.” É uma predisposição para avaliar de certa forma o produto, serviço ou marca.

As atitudes dos indivíduos são compostas por três componentes: cognitivas, afectivas e conativas:

A componente cognitiva refere-se ao conjunto de conhecimentos e crenças mantidas relativamente ao objecto considerado;

A componente afectiva refere-se aos sentimentos positivos e negativos que se estabelecem com os produtos, serviços, pessoas, bem como as emoções que se foram criando e consolidando;

A componente conativa, refere-se às intenções de comportamento, relativamente a comportamentos de compra / escolha futura. São importantes para estabelecer previsões de vendas / procura e prever comportamentos futuros de clientes.

### **PERCEPÇÕES**

Processo constituído por duas fases: a sensação e a interpretação.

As sensações estão fundamentalmente associadas à sua natureza diferencial, pois os consumidores são sobretudo sensíveis a estímulos que se manifestem com grande intensidade, com um limiar elevado. Desta forma se explica que em muitos serviços, apesar de esforços de melhoria contínua, os utentes não alteram significativamente as suas percepções, pelo menos no curto prazo.

A interpretação significa a descodificação das sensações. Existem três mecanismos base de descodificação que são os níveis, as associações e as generalizações.

As percepções dos clientes / utentes podem ser visualizadas através da utilização de mapas perceptuais, fazendo uma análise comparativa da percepção dos clientes relativamente aos atributos pertinentes à construção das percepções em cada caso específico.

O Estudo das percepções poderá ser muito relevante em todas as áreas de actuação das empresas e da administração local e central, pois espelha a avaliação dos utentes, a forma como evoluem e fornece indicadores importantes relativamente a comportamentos de consumo e opções futuras.

## **PREFERÊNCIAS**

Sentimento de desejo por um determinado serviço ou produto que satisfaz uma NECESSIDADE sentida pelo consumidor. As preferências pressupõem uma análise de alternativas e selecção daquela que se afigura mais adequada para o consumidor e situação, dadas as circunstâncias e os condicionalismos.

Saber identificar as preferências dos consumidores e habitantes, de forma a encontrar as soluções mais adequadas ou as melhores possíveis é uma tarefa fundamental, que deverá ser exercida por empresas e órgãos da administração pública geral e local. Assim, poderá ser possível aplicar os (escassos) recursos existentes da forma que mais satisfaça as preferências das pessoas, designadamente em termos de horários, localização, tipo de produto, etc. Em suma, com o mesmo dinheiro, procurar a melhor aplicação possível.

## **PRODUTOS E SERVIÇOS**

Para o consumidor – utente – o importante é ter a sua necessidade satisfeita de acordo com as suas preferências, não se preocupando com as funcionalidades técnicas associadas aos produtos / serviços que adquire. O consumidor procura antes de mais, Soluções.

No entanto, para a organização fornecedora, a complexidade associada à sua produção e distribuição poderá diferir grandemente se estivermos perante um produto ou um serviço. Existem quatro características fundamentais associadas aos serviços que os distinguem de forma fundamental dos produtos:

- **Intangibilidade:** Algo que pode ser experimentado mas não tocado
- **Inseparabilidade:** Os serviços são normalmente produzidos, comercializados e consumidos em simultâneo
- **Heterogeneidade:** O serviço pode variar de cliente para cliente, de um momento para o outro, sendo percebido de forma completamente diferente de cliente para cliente, ou mesmo ao longo do tempo.
- **Perecibilidade:** O serviço não pode ser armazenado: Caso não seja consumido de imediato, não terá qualquer benefício / utilidade futura, pelo que é determinante saber prever a procura que existirá a cada momento.

Estas características intrínsecas à produção de serviços obrigam a uma planificação, gestão e acompanhamento muito mais cuidadosos, ao nível da capacidade instalada, do marketing, da logística, entre outros aspectos.

Para a comunidade empresarial, orientada para o lucro, existem importantes contribuições a recolher dos serviços, caso sejam fornecidos convenientemente:

- Fidelização dos clientes;
- Diferenciação
- Rendibilidade associada a um maior valor acrescentado
- Estabilidade da carteira de clientes
- Angariação de novos clientes, trazidos pela publicidade e pelo testemunho dos clientes actuais.

Para as entidades públicas, o resultado que se pretende assenta na maximização da utilidade associada aos serviços prestados e serviços produzidos. Por esta razão, a racionalização da gestão dos recursos associados é tão relevante.

### **UTILIDADE E VALOR**

Fazendo uma pesquisa no dicionário, valor significa “Valentia”, “apreço”, “Aquilo que algo vale”, “importância relativa dada a alguma coisa”, “medida de grandeza”. Traduzindo para o ambiente organizacional, valor, traduz-se “naquilo que os clientes estão dispostos a pagar por escolherem os produtos”, na “satisfação que obtêm”, na “qualidade”, “fidelização”, “confiança”, no “benefício” que lhes trouxe o seu consumo.

As empresas conseguem gerar valor para os clientes, através da inovação, custo e “intimidade”/ proximidade com o consumidor, Por seu lado, as entidades públicas sem objectivos de rendibilidade, poderão aumentar o valor gerado, proporcionando maior bem-estar e melhores condições de vida às populações que servem.

Por seu lado, o produto / serviço terá uma determinada UTILIDADE, que de uma forma simplista denomina a sua aptidão para satisfazer uma necessidade do consumidor. A diferença entre a utilidade e o custo denomina-se de VALOR.

### **TROCAS E TRANSACÇÕES**

As pessoas podem obter os bens e serviços de que necessitam, de diversas formas, nomeadamente a auto-produção e a troca, ou seja, transaccionado-os através da oferta de algo em retorno. Por transacção

entende-se a troca de valor entre ambos os intervenientes, que pode ter uma materialização monetária ou não monetária.

## **MERCADO**

“Espaço” composto pelo conjunto de compradores / utilizadores actuais e potenciais e dos agentes que podem influenciar o consumo, nomeadamente os prescritores. Ou seja, representam o universo dos nossos potenciais utilizadores, adicionados a todos aqueles indivíduos que possam influenciar o comportamento dos nossos potenciais compradores, como sejam por exemplo os professores e os médicos que aconselham as crianças e tomarem vacinas, os líderes de opinião, entre outros.

A caracterização do mercado actual e potencial é determinante para a avaliação das necessidades das comunidades, permitindo-nos medir as necessidades das populações – a procura – os níveis de consumo actuais e potenciais e o desempenho (por exemplo através da evolução do numero de vacinados ou do numero de crianças que não vão à escola ou que a superam com sucesso).

Frequentemente, a realização de análises de mercado possibilitam-nos uma melhor sensibilidade à (in)suficiência da capacidade instalada e à hierarquização de prioridades de actuação, mesmo em serviços da administração local, onde há tantas limitações e constrangimentos à gestão dos recursos.

## **GESTÃO DE MARKETING**

Por gestão de marketing entende-se a gestão da relação com o meio envolvente: com os consumidores, com os intermediários, com a concorrência e com os fornecedores.

A gestão de marketing envolve:

- Análise de mercado;
  - Selecção dos objectivos que possam ser atingíveis, nomeadamente através da análise dos recursos existentes e que possam ser adquiridos;
  - Selecção dos objectivos que possam ser atingidos;
  - Definição de processos / serviços / produtos a desenvolver e implementar, coordenando com outras variáveis fundamentais do marketing, como a comunicação, o preço e da distribuição.
- Estas 4 variáveis compõem o marketing-mix.

## **CICLO DE VIDA**

Os níveis de procura dos produtos e serviços obedecem a um ciclo de vida, com fases absolutamente identificadas e delimitadas, que embora possam ter durações e configurações diferentes, são decisivas nos níveis de procura

As fases do ciclo de vida são as seguintes:

- Introdução

Quando um produto/serviço é lançado, existe uma procura inicial reduzida, por um conjunto de aderentes, que frequentemente se denominam de “adoptantes iniciais”: pessoas que gostam de experimentar novos produtos e que depois espalham aos outros as suas percepções relativamente ao produto / serviço percebido..

Nesta fase, a organização, não terá de produzir em grande escala ou, caso se trate de serviços, não terá de aplicar todos os recursos desde o momento do seu lançamento. Poderá fazê-lo de uma forma faseada, já que o nível de procura será progressivo.

- Crescimento

Momento de rápido crescimento da procura. Nesta fase, é essencial garantir capacidade de resposta e um elevado nível de qualidade nos produtos e serviços que são fornecidos.

- Maturidade

Fase de estabilização da procura, em níveis elevados, embora com algumas possibilidades de ligeiros acréscimos ou decréscimos pontuais ou estruturais. Nesta fase, não haverá a atracção de muitos novos utilizadores, uma vez que a oferta já é conhecida por grande parte do seu mercado potencial. Há que “fidelizar os clientes”, ou seja, garantir que são bem atendidos e que utilizam o serviço / produto de forma adequada, de modo a permitir uma gestão mais eficaz dos reduzidos recursos disponíveis.

- Declínio

Muitos dos serviços prestados às populações entrarão em declínio, porque o nível de procura diminui, ou porque foram substituídos por alternativas mais económicas, eficazes ou convenientes. Por outro lado, as expectativas e necessidades das populações evoluem, passando estas a pretender outro tipo de produtos, a que a administração central e local deverá dar resposta.

Esta fase pode demorar dias, meses, anos ou décadas a chegar, dependendo da persistência da necessidade. No entanto, apesar de se entrar nesta fase, tal não necessita necessariamente que o produto / serviço deva ser abandonado de imediato. Na realidade, poderá ficar anos nesta fase, embora com um nível de procura inferior.

É necessário identificar o nível de procura projectado, para que se prevejam os recursos que deverão ser empregues, para satisfazer a procura com o menor desperdício.

Para além das implicações ao nível da política de produto, em termos de capacidade produtiva e inovações, há também que equacionar as restantes variáveis do marketing-mix, como sejam o preço, a distribuição e a comunicação, cuja operacionalização tem diferentes requisitos em função do conhecimento que as pessoas têm do produto e dos seus hábitos de consumo relativamente ao mesmo, que estão profundamente associados à fase do ciclo de vida onde se encontram.

### **3. Planos estratégicos das organizações**

Os planos estratégicos resultam da súmula de um conjunto de aspectos anteriormente definidos e implementados nas organizações, como sejam a Visão, a Missão, os Valores e os Objectivos da organização no longo prazo.

A **visão** é um aspecto “não escrito” da organização. Reflecte os ideais da organização, sob a perspectiva dos seus principais responsáveis, servindo-lhes de inspirador às suas decisões e de motivador a todos os elementos da equipa, já que representa a capacidade de idealizar um rumo e uma meta para cada organização e cada serviço.

A **missão** torna explícita a visão da empresa, objectivando-a, já que a materializa em documentos escritos e formais, funcionando como ponto de convergência dos esforços de todos os elementos da organização. A missão (tal como a visão) são fortemente influenciadas, pelas características do seu meio envolvente, as perspectivas e expectativas dos dirigentes, da história da organização, dos seus recursos e das suas competências distintivas. Para que não limite o desempenho da organização, a missão deve ser muito orientada para o mercado e não para o produto:

Exemplo 1: a Disney centra a sua actividade nas crianças e não nos filmes, por isso criou também parques temáticos, roupa, cruzeiros, etc.

Exemplo 2: As escolas centram a sua actividade no ensino e na comunidade, e não em determinados graus de ensino ou públicos. Assim, se necessário, podem dinamizar actividades noutros âmbitos, como sejam formação profissional, a ocupação de tempos livres das crianças e jovens.

Os **Valores**, explicitam os desejos em que a organização e os seus elementos acreditam e partilham, em termos sociais e éticos, na sua relação com os outros indivíduos e grupos.

Os **Objectivos** traduzem a missão da empresa, em termos quantitativos de forma a poderem materializar-se em acções específicas e a nortear o desempenho das equipas. A definição de objectivos organizacionais é um elemento determinante nos processos de melhoria organizacionais. Estes proporcionam uma direcção a todos os elementos da equipa, estabelecem prioridades, orientam as decisões e facilitam o acompanhamento, controlo e avaliação do desempenho.

Exemplo de um objectivo de uma empresa: aumentar a facturação da empresa em 10% ao ano;

Exemplo de um objectivo de um centro de saúde: o período máximo de espera nas urgências deve ser de 30 minutos

Para que sejam úteis, os objectivos devem ser hierarquizados, quantificados, realistas e coerentes:

**Hierarquizados:** porque devem advir de uma cadeia de objectivos: os mais importantes determinam e encandeiam os restantes. Por exemplo; uma escola quer ter 300 alunos inscritos no próximo ano lectivo, o que implica que se cumpram outros objectivos, como sejam: possuir 10 salas equipadas, 5 empregados administrativos, 2000 livros na biblioteca, etc.

**Quantificados:** Será necessário saber “quanto é um bom desempenho”, para o podermos medir. Nos exemplos de cima, é necessário definir que são 300 alunos, pois se a escola só atingir 280, significa que os resultados do seu trabalho a esse nível não foi o melhor: Se tivesse fixado o objectivo de “recrutar o número máximo de alunos possível”, nunca saberia qualificar o desempenho nem sequer que objectivos de segundo nível deveria incluir.

**Realistas:** Os objectivos devem ser desafiantes, de forma a gerarem um comportamento mais dinâmico, mas também têm de ser atingíveis, caso contrário desmotivam os seus executantes e põem em causa todo o processo de planeamento associado. Muitas vezes, por boa vontade ou excesso de optimismo, fixam-se objectivos inatingíveis, que frustram e desmotivam quem luta para os executar.

**Coerentes:** Este processo de definição dos objectivos em consonância com a missão, os valores e os recursos das organizações, de outra forma, os esforços e a imagem no mercado aparecem descoordenados, gerando confusão, ineficiências e desperdício de recursos.

A **estratégia**, refere-se à forma de utilização e gestão dos meios (recursos humanos e materiais) à disposição das organizações e dos seus departamentos, como meio de atingir os objectivos de longo prazo fixados para a organização: todo este processo é uma sequência de passos que devem ser dados, de forma a contribuir efectivamente para a melhoria da eficiência organizacional, e os seus compromissos perante os seus financiadores e utilizadores.

Tomando como referência os objectivos de longo prazo das organizações, as estratégias também traçam percursos de fundo, que devem ser trabalhados e cumpridos ao longo do tempo, não se centrando nas tarefas de curto prazo (para isso, há os planos operacionais, ou de curto prazo)

Para que todo este processo se possa coordenar, é necessário que haja um processo de planeamento estruturado, que englobe uma efectiva coordenação de esforços, uma preparação para a mudança, o desenvolvimento de padrões de desempenho e a formação dos dirigentes.

Ao longo deste processo de planeamento, vamos respondendo a questões fundamentais para a organização:

- ✓ Onde queremos chegar? (fixação dos objectivos)
- ✓ O que estamos a fazer? (estratégias actuais)
- ✓ O que devíamos fazer? (análise ambiental)
- ✓ O que sabemos fazer? (análise dos recursos)
- ✓ O que podemos fazer? (oportunidades estratégicas)
- ✓ Como fazer? (mudanças estratégicas)
- ✓ O que vamos fazer? (tomada de decisão estratégica)
- ✓ Fazer? (implementação da estratégia)
- ✓ Fazemos bem? (controlo)

A estratégia de marketing é um dos componentes da estratégia da organização, que deve ser coerente com os objectivos dos diferentes departamentos, como sejam a estratégia de recursos humanos, financeira, de produção, entre outras. No entanto, o seu impacto nos resultados da organização, especialmente no âmbito de uma orientação de marketing que se pretende para as organizações, e a sua associação ao contacto com os utentes / clientes, faz com que tenha uma importância relevante.



### Actividade

Este módulo deverá conter três actividades complementares:

- Numa primeira fase a procura do conceito de marketing (em pequeno grupo (2 a 3 pessoas) e a construção, em grande grupo, de uma definição de marketing do grupo. Este trabalho deve originar reflexão e debate, tendo por objectivo que cada participante compreenda o que significa exactamente o conceito de marketing. No final do debate, o grupo deverá sumariar todo o processo em conjunto, “construindo” definição de marketing do grupo;

- A aplicação do conceito de marketing à organização onde cada um dos formandos exerce a sua actividade: Cada formando apresenta a sua organização e analisa a sua estratégia de marketing explícita ou implícita. Desta forma, verifica-se a aplicação do conceito a uma realidade efectiva, obrigado cada um dos presentes a confrontarem os seus conhecimentos da área, servindo a actividade para gerar uma maior coesão no grupo e fomento do relacionamento interpessoal;

Exercício “glossário” – Cada grupo de 2 a 3 pessoas escolha uma das palavras-chave, e após o tempo de pesquisa, faz uma pequena apresentação ao grande grupo, responde a questões e coordena o debate.



### Reflexão

Estando inseridos em comunidades com um nível de desenvolvimento socio-económico, e caracterizadas por grandes carências na prestação de serviços às populações, de que forma as administrações (centrais ou locais) poderão gerar, através da operacionalização da sua gestão de marketing, uma mais valia efectiva para as populações e uma melhor repartição de recursos a toda a comunidade?

Que grandes diferenças existirão entre a actividade de marketing em organizações ligadas à administração pública e as demais organizações empresariais existentes?



## Síntese

Neste primeiro capítulo, pretendeu enquadrar-se a importância do marketing e a gestão do relacionamento das organizações com o mercado, quer em empresas quer em organizações ligadas à administração central e local.

Desta forma, deve entender-se o marketing enquanto actividade central das organizações, que enquadra o seu relacionamento com os consumidores, no sentido de analisar as suas necessidades, definir uma estratégia adequada para implementar ou aprofundar o relacionamento, identificando os públicos alvo mais adequados, modulando a oferta e a estratégia de marketing associada, nas suas 4 vertentes – produto, preço, comunicação e distribuição – e gerir a sua implementação e os resultados que são gerados.

Ao contrário do que é frequentemente referido, implementar uma orientação e gestão de marketing, não equivale necessariamente a “gastar mais dinheiro”, mas sim em gerir os recursos de forma mais direccionada para as expectativas e necessidades do nosso mercado-alvo. Aumentando a eficiência da sua utilização e a satisfação das populações.

Esta orientação de marketing, agrega toda a organização e não apenas um departamento específico, devendo constituir um elemento cultural fundamental do desempenho de todos os elementos da organização e enquadrar todas as decisões operacionais e estratégicas.

Por outro lado, mesmo que a implementação de uma orientação de marketing imponha disponibilizar mais recursos, tal deverá ser concretizado, desde que lhe seja associado maior retorno e eficiência. Muitas vezes as dificuldades orçamentais impõem que esta abordagem esteja associada a um esforço e dedicação acrescida, na procura de soluções imaginativas e económicas.

Para que a organização desempenhe a sua actividade de uma forma eficiente, coordenada e de acordo com as necessidades e expectativas do mercado, é necessário que se implemente um sistema formal de planeamento, que parta de uma análise correcta à empresa e ao mercado, que identifique os caminhos a seguir e que o implemente adequadamente.



**Avaliação**

De forma a aferir os seus conhecimentos relativamente à temática em questão, o formando deve responder às seguintes questões:

<b>Questão</b>	<b>Resposta: (Verdade, Falso, NS – não sei ou tenho dúvidas)</b>	<b>Comentários</b>
Marketing é sinónimo da utilização de novas formas de vender e comunicar um produto ou serviço?		
A gestão de marketing é sobretudo aconselhável a organizações privadas ou com fins lucrativos		
A existência de um departamento de marketing é sempre recomendada em organizações que pretendam construir uma orientação de marketing		
Os estudos de mercado aplicam-se a situações muito específicas, em que é necessário preparar a introdução de novos produtos		
Um mapa perceptual representa graficamente a avaliação dos clientes relativamente aos atributos que considera relevantes.		
As contingências associadas à comercialização / prestação de serviços são mais complexas que no caso dos produtos		
A relação entre a utilidade que o produto terá para o utente e o custo que suportará, representa o seu valor		
A estratégia de marketing associada aos serviços deve manter-se inalterada ao longo do ciclo de vida, de forma a manter a coerência da sua oferta		
As fases do ciclo de vida dos produtos são a introdução, crescimento, maturidade e declínio		
A identificação dos públicos alvo é muito importante, qualquer que seja o produto ou serviço, mesmo que de âmbito social		



## Referências

AAKER, D. (1991) **Managing Brand Equity, Capitalizing on the Value of a Brand Name**. New York: The Free Press.

AAKER, D. & JOACHIMSTHALER, E. (1997) **Building brands without massmedia**. Harvard Business Review, January- February, 39-50.

LINDON, Dennis et al (2004) **Mercator XXI – Teoria e prática do Marketing**, 10ª edição, Dom Quixote, Lisboa.



## Glossário

**Cliente** – Utente, alguém que adquire o produto, ou no caso de ser gratuito, alguém que o solicita e utiliza

**Cultura organizacional** – conjunto de pressupostos básicos que foram sendo criados e desenvolvidos nas organizações e que vão sendo interiorizados pelos membros da organização, como forma de lidar com os problemas e situações

**Identidade** – Traços identificadores e caracterizadores de uma pessoa marca ou organização, que a diferencia dos restantes e confere valor aos seus utilizadores.

**Marketing** - O termo marketing significa assim, a acção / actuação que as organizações exercem sobre o mercado

**Mercado** - “Espaço” composto pelo conjunto de compradores / utilizadores actuais e potenciais e dos agentes que podem influenciar o consumo

## **COOPERAÇÃO CE – PALOP**

Programa PIR PALOP II / Projecto Consolidação das Capacidades da Administração Pública

**Necessidade** - Sentimento de privação ou carência acompanhado do conhecimento da existência de bens e serviços que satisfazem essa carência.

**Valor** - A diferença entre a utilidade e o custo denomina-se de VALOR.

## Capítulo 2 – Sistema de Inteligência em Marketing



### Objectivos

No final da abordagem à temática “**Sistemas de Informação de Marketing**”, cada participante estará apto(a) a:

- Compreender o papel preponderante da informação nas organizações;
- Desenvolver a sensibilidade para a importância dos sistemas de informação de marketing nas organizações;
- Identificar e distinguir os componentes dos sistemas de informação de marketing;
- Relacionar a criação de sistemas de informação de marketing, com as características intrínsecas de cada organização;



### Resumo

Este capítulo pretende inicialmente demonstrar aos formandos, a importância crescente da gestão das informações nas organizações, de forma a acompanhar o ritmo acelerado das mudanças da sociedade e do mercado, bem como de reduzir os riscos inerentes às decisões. Estas, muitas vezes são fundamentadas em informações baseadas em experiências pessoais, negligenciando os consumidores, os concorrentes e até o mercado onde estão inseridos.

Para que as organizações consigam obter as informações pertinentes para a sua actividade, é necessário desenvolver-se um sistema de informação de marketing, que seja capaz de monitorizar as informações e conseguir antecipar tendências de consumo.

Serão demonstradas e explicitadas, ao longo do capítulo, as componentes de um sistema de informação de marketing, do qual a primeira – sistema interno de informações - caracteriza-se por ser um conjunto de informações ou dados que a organização já possui, mas que não os utiliza ou não armazena, pois desconhece a sua utilidade . O sistema de inteligência de marketing, por sua vez, caracteriza-se por ser um processo de pesquisa de informação, de forma não organizada, mas sistemática e persistente. A organização irá recolher informação através dos meios que melhor se conseguir Neste caso será realçado aos formandos, a importância da fiabilidade da informação, pois com a massificação da informação através da internet ou até dos meios de comunicação impressos, leva a uma dificuldade de distinguir informação segura daquela sem fundamento.

O terceiro e último componente do sistema de informação de marketing, os estudos de mercado, consistem numa recolha de informações organizada e orientada para compreender um aspecto ou resolver um determinado problema da organização. Serão abordados todos os aspectos inerentes aos estudos de mercado, desde ao seu planeamento, concepção, implementação e avaliação.

Por fim, será explicitado e fundamentado aos formandos a adequação dos sistemas de informação de marketing aos tipos de decisões que poderão ser tomadas pela organização, bem como os objectivos desta e o contexto económico, social e tecnológico onde se encontra inserida.



### Palavras

- Amostra
- Barómetro
- Clusters
- Estudos de mercado
- Focus groups
- Universo



## Conteúdo

### **1. A importância da informação no contexto organizacional**

A informação e a necessidade do conhecimento ocupam um lugar fundamental na vida das pessoas, organizações e sociedades. A busca do conhecimento, pretendida em quase todas as nossas acções e as formas de o conseguir, têm sofrido alterações ao longo dos séculos. A sua importância é central para a gestão das organizações e dos seus recursos. Possuir informações de boa qualidade permite reduzir os riscos associados a uma decisão insuficientemente fundamentada; conhecer os consumidores, necessidades e expectativas; monitorizar a concorrência e o ambiente; coordenar estratégia; medir e avaliar desempenhos e verificar a veracidade das intuições.

A evolução tecnológica tem feito com que o mundo se torne cada vez mais pequeno e que o acesso e partilha de informação se faça de forma mais rápida e frequente. Este fenómeno aproxima as pessoas e as organizações, de uma forma virtual (através da internet e todas as comunicações à distancia) e física, com recurso a vias de comunicações e sistemas de transporte mais eficientes e económicos. Por outro lado, em alguns blocos económicos, como é o caso da União Europeia, têm sido feitos grandes esforços no sentido de aproximar as pessoas (e as organizações) através de mecanismos como os programas de mobilidade de intercâmbio de estudantes - nomeadamente através do Programa Erasmus e do Processo de Bolonha – e fomentar uma maior aproximação económica, abolindo fronteiras e criando uma moeda transnacional (o Euro). Toda esta aproximação gera uma maior quantidade de informação e conhecimento a circular, exigindo às organizações uma maior atenção aos processos de recolha de informação, para recolher o máximo de conhecimento e antever desafios, necessidades e oportunidades futuras.

Associada à importância determinante da informação, verifica-se que a sociedade se transforma a um ritmo vertiginoso, obrigado as organizações a um esforço permanente de acompanhamento e a uma capacidade de

antecipar (prever) as tendências de consumo que se estão a aproximar, sendo capazes de prestar um serviço adequado aos seus clientes, quer sejam utentes, consumidores ou empresas.

As organizações têm de evoluir muito rapidamente para que os seus produtos e serviços satisfaçam os seus clientes e a sua rápida evolução das necessidades. Isto de modo a que os utentes fiquem satisfeitos (consumidores individuais - nos serviços médicos, nas instituições de saúde, nas diversas instituições estatais) e as empresas mais competitivas, através de uma resposta mais rápida e adequada possibilitando-lhes uma maior produtividade e competitividade.

Para que desenvolvam esta capacidade de evolução e de antecipação das tendências e das necessidades, as organizações tem de fazer um esforço continuamente crescente no sentido de melhor conhecer o seu mercado, através de um **Sistema de Informação em Marketing**, constantemente melhorado.

## **2. Sistema de informação de marketing**

O sistema de informação de marketing tem como único objectivo produzir informação que permita aos gestores DECIDIR MELHOR. Para tal, deve englobar processos, pessoas e equipamentos para recolher, analisar e distribuir atempadamente - de forma organizada e formal - informações rigorosas e relevantes para que as pessoas que tomam decisões no âmbito do marketing possam resolver, com maior segurança os problemas / desafios que enfrentam.

A organização e funcionamento deste sistema, depende do tipo de decisões que poderão ser tomadas pela organização, os seus objectivos e recursos, os factores que influenciam as suas decisões e os gestores que coordenam e gerem a informação prestada pelo sistema. No entanto, o ponto de partida do processo é a identificação dos seus objectivos e dos problemas que se pretende ver solucionados, de forma a poder identificar a informação que deverá ser recolhida e proceder ao necessário trabalho de recolha e tratamento de informação, desenvolvimento do diagnóstico e formalização de alternativas.

Para que o sistema de informação seja útil, ou seja, ajude a tomada de melhores decisões, não podem existir perspectivas enviesadas dos problemas, ou não pretender que o sistema de informação seja utilizado para suportar decisões previamente tomadas, servindo como forma de obter vantagens pessoais aos gestores ou servir para legitimar decisões pessoais

O sistema de informação de marketing deve compreender a utilização de fontes internas e externas de comunicação, de forma a aproveitar ao máximo os recursos disponíveis:

- Ao nível interno, as informações de vendas / prestação de serviços, desagregadas por áreas, horários, produtos ou serviços; dados do serviço a clientes, reclamações, fichas de clientes, entre outros;
- Ao nível externo, as organizações devem ser capazes de segmentar o mercado e de o caracterizar e compreender os processos de compra / escolha, identificando as suas necessidades não satisfeitas e a sua percepção sobre o desempenho da organização.

O Sistema de informação de marketing contém 3 subsistemas (Borges: 1998):

- Sistema interno de informações de marketing
- Sistema de “inteligência” de marketing
- Sistema de estudos de mercado

## **2.1. Sistema interno de informações de marketing**

O primeiro dos componentes do sistema de informação de marketing, é o sistema interno de informações, que pode ser constituído por um grande conjunto de informações, de que a organização já possui, mas que na maior parte dos casos não trata convenientemente no sentido de lhe ser útil para procurar elementos que lhes facilitem tomadas de decisão e permitam uma melhor prestação de serviços.

De entre estes dados, e procurando uma abordagem transversal ao universo de organizações que se encontram na administração pública, poderemos encontrar:

- Fichas de utentes ou de clientes;
- Análise ao ciclo de produção e logístico;
- Registos de informações;
- Facturas, guias, etc.

Do tratamento desta informação, obteremos dados importantes, como a idade, morada, estrutura do agregado familiar, tipo e quantidades de serviços que procura, evolução previsível das necessidades, registos de reclamações e de percepções, dias e horários de preferências, entre outros dados relevantes.

O sistema interno de informações pode não ter custos associados. Requer “apenas” a existência de boa vontade e aposta nestes processos. Desde que exista um pequeno computador, sistemas de organização de trabalho e documentação, imaginação e sensibilidade, este sistema poderá ser desenvolvido, e servir como

um valioso instrumento de apoio à gestão, nomeadamente no que concerne a processos de análise e previsão.

## **2.2. Sistema de “inteligência de marketing”**

O conceito de sistema de “inteligência”, provém dos serviços secretos e de espionagem, ou seja, está associado a processos de pesquisa de informação, de forma não organizada, mas sistemática e persistente. Desta forma, os gestores utilizarão os meios de pesquisa que souberem e puderem encontrar, identificando e cruzando fontes à sua disposição, ou passíveis de serem utilizadas.

Dada a exiguidade de recursos para desenvolver estudos de mercado aprofundados, a utilização de sistemas de “inteligência” poderão contribuir para a recolha de informação importante e muito relevante, potenciando a tomada de decisões mais estruturadas e fundamentadas. De entre as fontes vulgarmente utilizadas, destacam-se:

- Artigos e entrevistas em revistas e jornais
- Estudos e publicações oficiais ou das organizações
- Sítios de internet
- Dados recolhidos a nível pessoal
- Observação directa

Há que no entanto ter algum cuidado na utilização desta ferramenta de pesquisa, pois a qualidade / fiabilidade dos dados recolhidos tem de ser ponderada e avaliada, o seu custo associado, rigor e utilidade.

Actualmente, com a propagação de sítios na Internet e de publicações, assiste-se à emissão de grandes quantidades de informação, das mais variadas fontes, cuja credibilidade deve ser aferida. O fácil acesso de alargadas camadas da população à publicação de dados e textos, sem avaliação prévia, tem alguns inconvenientes associados, especialmente em termos de credibilidade e rigor que importa salvaguardar.

## **2.3. Sistema de estudos de mercado**

Para além dos dados recolhidos através do sistema de informação interna e de inteligência de marketing, pode ser adequado e ajustado efectuar estudos de mercado, que potenciem a obtenção de dados primários,

considerados necessários ao adequado funcionamento / desenvolvimento da actuação da organização. Desta forma, o sistema de estudos de mercado pode ser definido como um “o processo de recolha, análise e emissão planeada e sistematizada de dados e factos relevantes para as situações específicas de marketing enfrentada pelas organizações”

O Estado desenvolve importantes trabalhos neste âmbito, como os Censos da população e os estudos / inquéritos dos institutos de estatística nacionais. No entanto, as organizações, dentro da sua esfera de actuação, poderão considerar o desenvolvimento de estudos que se enquadrem no seu âmbito de actuação e cujos resultados lhe permitam mais satisfação, eficiência e melhorias na utilização dos seus recursos.

Os estudos de mercado podem ser desenvolvidos pelas próprias organizações que procuram a informação (através de departamentos especializados ou estruturas criadas especificamente para esse efeito), ou por entidades externas: empresas especializadas na área dos estudos de mercado e que se responsabilizem pela sua efectiva realização, em áreas genéricas ou específicas dos estudos.

Os objectivos geralmente associados ao desenvolvimento de estudos de mercado são:

- Medição do potencial de mercado nacional ou local para um determinado produto ou serviço avaliando quais as expectativas das populações;
- Análise da quota de mercado ou taxas de penetração conseguida pelo produto ou serviço da organização;
- Adequabilidade das diferentes componentes do serviço (competência técnica, horários, pontualidade, eficácia, etc.);
- Previsões;
- Estudos de imagem, notoriedade, satisfação, processo de decisão de compra/ escolha, etc.

Para que um estudo de mercado seja realizado, é necessário desenvolver um conjunto de fases, que compreendem:

- Definição do problema e dos objectivos do estudo;
- Desenvolvimento do plano de estudos e tipo de pesquisa a desenvolver;
- Estabelecer métodos de recolha de informação – se for o caso – desenhar os questionários a desenvolver e definir o universo e amostra a trabalhar;
- Recolha da informação
- Análise e tratamento da informação
- Elaboração do relatório e apresentação dos resultados

- Aprender com o processo de modo a melhorar os estudos de mercado que se realizem no futuro.

O plano de estudos inclui:

- Definição das fontes de dados primários e secundários;
- As abordagens escolhidas (Observações, Painéis/ barómetros, Inquéritos, etc.);
- Os instrumentos de recolha de informação (Questionários, Instrumentos mecânicos
- A definição do universo e da amostra
- Os métodos de contacto (entrevistas pessoais, por telefone, via internet, etc.)

Os dados primários são informações originais, a serem recolhidos no âmbito do estudo específico, através de metodologias quantitativas (englobam a definição de amostras representativas do universo e possibilitam resultados matemáticos, quantificados) e qualitativas (que assentam em observação e/ou entrevistas – individuais ou em grupo – a conjuntos de pessoas, avaliando as suas motivações, pondo em relevo aspectos ligados ao comportamento, não passíveis de quantificação). Os dados secundários, resultam da compilação de uma série de elementos preexistentes na empresa e na sociedade que são tratados e utilizados de uma forma que se pretende adequada e condizente com os objectivos do estudo a desenvolver.

### **2.3.1. Inquéritos**

Os inquéritos são uma fonte privilegiada para a recolha de dados primários. Os objectivos vulgarmente associados aos inquéritos são:

- Análise dos hábitos de consumo e de compra dos produtos;
- Grau de envolvimento e expectativas relativamente a produtos e serviços;
- Notoriedade (reconhecimento) das instituições e dos serviços e as atitudes do público perante as organizações;
- Hábitos e critérios de compra.

Os inquéritos podem ser feitos de forma isolada e esporádica ou periódica:

- Os inquéritos isolados servirão para estudar um problema ou uma questão específica, num momento isolado no tempo;
- Os inquéritos periódicos são repetidos a uma amostra constante (painel) ou variável (barómetro).

O desenvolvimento de inquéritos e a produção de informação têm de servir para suportar decisões e processos de melhoria, pois caso contrário, a sua realização traduz-se numa enorme perda de recursos: dinheiro e tempo.

### 2.3.1.1. Questionários

Os questionários podem conter diferentes tipos de questões em função dos seus objectivos:

#### **Questões abertas:**

As perguntas abertas permitem recolher as percepções / motivações dos clientes, sem que os tenhamos sugerido, com escalas ou qualquer outro mecanismo. Estas questões podem ser totalmente abertas, ou feitas através de associações de palavras, de finalizadores de frases, de histórias ou de figuras e teste de percepção temática:

**Através de perguntas abertas**, coloca-se uma questão e deixa-se a resposta totalmente ao inquirido. Por exemplo; *qual a sua opinião sobre o centro de saúde?*, escrevendo a sua resposta, de forma integral, sem tentar que esta seja enviesada.

**Através de associações de palavras**, o respondente é convidado a completar a última palavra de uma frase: Por exemplo, quando pensa em hospital, qual a primeira ideia ou palavra que lhe ocorre?

**Através de finalizadores de frases**, apresentam-se frases e o respondente é convidado a terminar as frases / expressões: *“quando penso em marcar uma consulta, a primeira coisa que faço é...”*;

**Através de finalização de figura**, pode colocar-se um desenho ou um quadrado de banda desenhada, em que o respondente, perante uma situação, é convidado a escrever uma fala;

Através de testes de percepção temática, o respondente é convidado a, perante uma figura que retrata uma situação, escrever uma história.

As questões fechadas limitam as opções de escolha do respondente, “obrigando-o” a responder, de acordo com parâmetros rígidos e pré estabelecidos. Têm a vantagem de concentrar a análise exclusivamente ao tema em estudo e são de fácil parametrização e tratamento. Como desvantagem, destaca-se a impossibilidade de receber outros *inputs* que poderiam ser relevantes. Os principais tipos de questões fechadas existentes, são:

- Dicotómicas, em que o respondente tem duas hipóteses: o sim e o não;

- Escolha múltipla: com três ou mais hipóteses de escolha;
- Escala de Likert: O respondente mostra o seu grau de (des)acordo com um determinado tema, tendo como opções: Discordo totalmente; discordo, neutro, concordo e concordo totalmente.
- Diferencial Semântico: O respondente assinala a sua posição, em que nos extremos aparecem designações opostas;
- Escala de importância / classificação / intenção: o cliente assinala a forma como qualifica determinado aspecto, de forma fechada (ou seja, de entre um conjunto de hipóteses parametrizadas): “Que importância atribui a... “ ou “Como classifica o serviço X ?“ ou “acha que iria utilizar determinado serviço?”

### **2.3.1.2. O desenho do questionário**

O questionário deverá ser desenvolvido com grande cuidado, de forma a não se desviar dos seus objectivos e de não ser ele próprio um mecanismo de enviesamento de respostas, nomeadamente através da ordem e forma como as questões são formuladas e colocadas. Por isso, para além de cuidadosamente elaborado, com recurso a diferentes tipos de questões - abertas e fechadas – utilizando uma linguagem clara para os respondentes e ponderado o tempo e esforço a que a sua feitura os obrigará (o tempo de resposta é mais importante que o número de questões), o inquérito deve ser revisto e testado.

Os questionários poderão conter um texto introdutório que permita, utilizando uma linguagem estudada, apresentar ao respondente os objectivos a atingir e a participação que lhe está a ser pedida. Nas perguntas fechadas de escolha múltipla ou via escala, deverão – sempre que possível – apresentar as escalas em tabelas anexas, para reduzir o risco de distração dos respondentes ou de enviesamento do entrevistador.

Por outro lado, para além da sua estrutura e questões, deve ter-se em consideração que a sua operacionalização – forma como será apresentado aos respondentes – condicionará o seu êxito, bem como o esforço do entrevistador.

### **2.3.1.3. A dimensão da amostra**

Os inquéritos são feitos a uma amostra da população (designada de universo), uma vez que de outra forma o estudo seria muito caro, levaria muito tempo a ser realizado e os ganhos em termos de fiabilidade não

seriam proporcionais. Os inquéritos feitos à totalidade da população denominam-se de censos, e são realizados com uma periodicidade alargada, dados os recursos de que necessita.

È assim necessário definir uma amostra representativa do universo / população em estudo, cuja dimensão e qualidade determinará a fiabilidade dos resultados finais e a margem de erro associada. A escolha da amostra pode ser feita de diferentes formas:

**Amostras aleatórias**, em que se parte de uma listagem exaustiva do universo (por exemplo uma lista de todos os utentes de um centro de saúde) e se faça uma escolha “à sorte” das pessoas a serem contactadas. Este método é eficaz, sobretudo quando existe uma listagem rigorosa do universo, sem omissões e duplicações.

**Amostragem por quotas**: procurar uma composição da amostra idêntica à do universo, respeitando as proporcionalidades mais relevantes, como a idade, sexo, habilitações literárias, etc. Este método tem como desvantagens um possível esquecimento de critérios importantes para a definição das quotas e o enviesamento da amostra e dos resultados, direccionando demasiado para entrevistados mais disponíveis, como seguranças, donas de casa, comerciantes, reformados, etc.

O **método dos itinerários** consiste em dar instruções rigorosas aos entrevistadores relativamente às pessoas a abordar, o que pode ser feito em termos geográficos (de x em x portas) ou de pessoas (abordar as pessoas, exactamente de 20 em 20)

As **amostragens arbitrárias**: Escolhem-se os inquiridos por formas que são praticas ou próximas aos entrevistadores, conferindo ao processo um menor rigor, No entanto, este método é usado, nomeadamente em estudos exploratórios.

#### **2.3.1.4. Métodos de realização de questionários**

Existem diversas formas para implementar os questionários, sendo que as mais usuais são a entrevista pessoal e o inquérito telefónico, sendo que paralelamente pode utilizar-se o inquérito postal e a internet.

A entrevista pessoal, face a face, feita com recurso a entrevistadores especificamente formados para o efeito, é o método mais seguro, mais caro e o que origina uma maior taxa de resposta, dada a sua intervenção pessoal e directa, e a possibilidade de abordar pessoas que não responderiam de outra forma,

porque não teriam disponibilidade ou tempo para o fazer. No entanto, como inconvenientes destaca-se o maior custo associado (processo lento) e o potencial de distorção que poderá ocasionar, de forma voluntária ou involuntária, como sejam os enviesamentos dos entrevistadores devido às suas próprias percepções, o seu carácter intimidatório (por vezes os inquiridos respondem aquilo que pensam ser a resposta que o entrevistador gostará de ouvir), e a comportamentos menos profissionais, que podem incluir a falsificação de respostas ou de inquéritos, bem como a selecção das pessoas a inquirir, com o fim de terminar mais rapidamente o processo ou de não abordar pessoas que lhes pareçam menos simpáticas ou cooperantes.

O recurso a entrevistas telefónicas é uma forma rápida de realizar o trabalho de recolha de dados, dada a facilidade de estabelecimento de contactos e rapidez de acesso, devido à ausência de custos de transportes. No entanto, como desvantagens, realçam-se o seu carácter impessoal (não há contacto físico com o respondentes), o enviesamento da amostra (pois não há grande controlo sobre o perfil dos respondentes, e muitos destes estudos são realizados com pessoas que estão em casa a horas de expediente: idosos e donas de casa). Por outro lado, estes inquéritos só podem ser realizados a pessoas que tenham telefone, o que pode excluir uma percentagem elevada da população e a taxa de resposta é menor do que se o inquérito fosse pessoal.

Os inquéritos postais têm a vantagem da rapidez e simplicidade para o organizador. No entanto, a reduzida taxa de resposta associada a este método, torna-o pouco utilizado. Por outro lado, registe-se que a taxa de resposta baixará ainda mais se o inquérito for longo.

Actualmente, nas economias mais desenvolvidas, tem-se apostado nos inquéritos feitos através da internet, com softwares específicos e económicos, que podem estar associados a sistemas automáticos de tratamento dos dados. Esta opção é extraordinariamente atraente do ponto de vista teórico, e pode ter algumas aplicabilidades, nomeadamente quando é feito a colaboradores de uma organização que utilizem a internet, pois há uma dependência funcional que os “obriga” a responder aos inquéritos. Para o público em geral, a taxa de resposta é insignificante, especialmente em economias em vias de desenvolvimento, e limitadas a pessoas com acesso a internet.

Nos inquéritos por observação, a recolha da informação é feita através da observação, em vez de ser realizada através de questionários, devendo os entrevistadores assinalarem os factos observados, numa grelha que lhes é disponibilizada.

### **2.3.1.5. Métodos de tratamento de dados**

Para tratar os dados recolhidos nos inquéritos, é necessária a utilização de softwares específicos como o SPSS, sendo que as folhas de cálculos podem servir em alguns casos para o efeito, embora sem a mesma capacidade de resposta e potencialidades.

Para além dos métodos clássicos, que consistem em analisar os “grandes resultados” obtidos, em números absolutos e percentagens, existem outras formas de os trabalhar, agregando factores e respondentes, em função de relações de dependência encontradas. Estes permitem diversas abordagens e factores de análise, que tornam o estudo mais enriquecedor e potenciador de mais valias importantes.

#### 2.4. Estudos qualitativos

Para além dos estudos quantitativos, em que pretende quantificar reacções e percepções, construindo *clusters* e medindo tendências e capacidade de respostas a estímulos, as organizações podem também optar por metodologias qualitativas. Estas são capazes de avaliar as percepções de um pequeno número de elementos, mas de forma aprofundada e detalhada, indo mais longe e descobrindo mais sobre os indivíduos, do que através de um mero inquérito, em que a superficialidade e a desconfiança face ao entrevistador poderá condicionar as respostas.

Estes métodos qualitativos, nomeadamente realizados através de entrevistas livres e de *focus groups* orientados por psicólogos, devem ser utilizados de uma forma complementar aos estudos quantitativos, já que não são abordagens mutuamente exclusivas e terão muito a ganhar se forem complementares.



#### Actividade

I – Desenvolva um Sistema de Inteligência de Marketing, economicamente viável e adaptado às características do seu país de origem, para um dos seguintes temas

- Alcoolismo
- Trabalho infantil
- Alfabetização

- Vacinação infantil
- SIDA/AIDS

II – Conceba um questionário que contemple a recolha de informações relevantes para o sistema de inteligência de marketing estruturado no exercício anterior.



### Reflexão

A aplicação de recursos em sistemas de “inteligência” em marketing é nas organizações ligadas à administração pública um processo pouco implementado e procurado. Operando em contextos que se caracterizam por uma grande escassez de recursos, mesmo recursos “essenciais”, e inclusivamente com importantes carências que impedem a prestação de serviços em moldes satisfatórios, muitas destas entidades estão longe de poder implementar serviços e inteligência devidamente estruturados.

Trabalhando em contextos em que a qualidade assume um papel cada vez mais importante, e existindo uma crescente preocupação com a satisfação das necessidades individuais e colectivas, em que os gestores têm de resolver problemas complexos, a existência de um sistema de informação que suporte as decisões dos gestores, que lhes permita uma adequada monitorização do desempenho, permite que as decisões sejam melhor fundamentadas e por isso mais correctas, com inevitáveis consequências positivas para a organização e sociedade.

Este sistema pode ter uma complexidade e recursos variáveis. No entanto, nas suas vertentes mais elementares, permitirá agregar informação interna e externa, que facilita a tomada de decisões, nomeadamente em termos de modelos de previsão e antecipação de tendências, incrementando a qualidade do serviço prestado e a adequabilidade da aplicação dos recursos.



## Síntese

A informação tem um papel preponderante nas organizações, na medida em que permite reduzir os riscos associados a uma decisão insuficientemente fundamentada; conhecer os consumidores, necessidades e expectativas, e até monitorizar a concorrência e o ambiente de marketing. Para que consigam obter essas informações as organizações têm de fazer um esforço no sentido de melhor conhecer o seu mercado, através de um Sistema de Informação em Marketing.

Associada à importância determinante da informação, verifica-se que a sociedade se transforma a um ritmo vertiginoso, obrigado as organizações a um esforço permanente de acompanhamento e a uma capacidade de antecipar as tendências de consumo que se estão a aproximar.

O sistema de informação de marketing é na sua raiz, um sistema de gestão da informação de uma organização. Este consiste «em processos, pessoas e equipamentos para recolher, analisar e distribuir atempadamente – de forma organizada e formal – informações rigorosas e relevantes para as pessoas que tomam decisões no âmbito do marketing».

O sistema interno de informações, o primeiro dos componentes do sistema de informação de marketing, é caracterizado por ser um grande conjunto de informações que a organização já possui, mas que na maior parte dos casos não conhece, ou não está identificado, tratado ou organizado. Esta componente é bastante vantajosa, na medida que não tem custos associados, requerendo apenas a existência de boa vontade dos colaboradores, e aposta neste tipo de processos.

O segundo componente, o sistema de inteligência de marketing, está associado a processos de pesquisa de informação, de forma não organizada, mas sistemática e persistente. As organizações deverão utilizar os meios de pesquisa que souberem e puderem encontrar, identificando e cruzando as fontes à sua disposição. No entanto, é necessário ponderar a qualidade / fiabilidade, custo associados, rigor e utilidade dos dados recolhidos, sendo necessário algum cuidado na utilização deste tipo de ferramenta.

Para além dos dados recolhidos através dos sistemas anteriores, existe outra componente, que são os estudos de mercado. Estes, potenciam a obtenção de dados primários, considerados necessários ao adequado funcionamento / desenvolvimento da actuação da organização. Os estudos de mercado podem ser

desenvolvidos pelas próprias organizações que procuram a informação), ou por entidades externas, experientes neste tipo de ferramenta.

No entanto, a organização e funcionamento deste sistema, dependerá do tipo de decisões que poderão ser tomadas pela organização, os seus objectivos e recursos, os factores que influenciam as suas decisões e os gestores que coordenam e gerem a informação prestada pelo sistema.



### Avaliação

De acordo com o presente manual, e com os seus conhecimentos adquiridos na formação, responda cuidadosamente a cada uma das seguintes questões/actividades relacionadas com o capítulo Sistemas de Informação de Marketing:

- Identifique a importância da informação na gestão das organizações e no processo de decisão dos gestores.
- O Sistema de informação de marketing contém 3 subsistemas, distinga cada um destes sistemas, analisando as vantagens associadas a cada um deles.
- Indique e explicita os objectivos geralmente associados ao desenvolvimento de estudos de mercado.
- Distinga dados primários de dados secundários.
- Distinga inquéritos isolados de painéis e barómetros.
- Qual a diferença entre perguntas abertas e perguntas fechadas?
- O que entende por universo, censo e amostra? Justifique.
- Compare as vantagens e inconvenientes das entrevistas pessoais e telefónicas.

- Diferencie métodos qualitativos de quantitativos e possíveis aplicações de cada um deles.

Após ter realizado o exercício, confronte as suas respostas com a matéria leccionada, de forma a compreender quais os pontos desta matéria em que sentiu maiores dificuldades em assimilar.

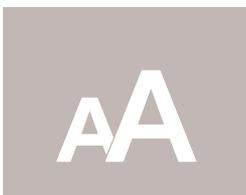


## Referências

BORGES, J., **Sistemas de informação em Marketing: Caderno de Apoio**, Lisboa, Universidade Aberta, 1998.

HOFFMAN, D. & BATESON, J. **Essentials of Services Marketing: Concepts, Strategies and Cases**, London, Dryden Press Series, 2001.

KOTLER, Philip, **Kotler and Marketing: How to create, win and dominate markets**, London, Free Press, (1999).



## Glossário

**Amostra** - parte representativa de um universo, que pode ser definida através de diversos critérios de amostragem.

**Barómetro (de pesquisa)** - Pesquisa contínua com o objectivo de acompanhar fielmente as alterações no mercado. Por exemplo, o barómetro da imagem institucional mede as alterações registadas na imagem das organizações ao longo do tempo.

**Clusters** - Aglomerados, grupos de pessoas com determinadas características semelhantes.

**Estudos de mercado** - recolha, análise e emissão planeada e sistematizada de dados e factos relevantes para as situações específicas de marketing enfrentadas pelas organizações.

**Focus groups** – Grupo a que a organização se dirige, e para o qual irá desenvolver actividades de marketing específicas.

**Informação** – conjunto de conhecimentos que podem ser conservados e transmitidos, graças a um suporte e a um código.

**Risco** – possibilidade de correr perigo ou incorrer em erro.

**Universo** – população total de um estudo. Por exemplo, no estudo da qualidade de vida de uma cidade, o universo será toda a população dessa mesma cidade.

## Capítulo 3 – Segmentação, Públicos-alvo e Posicionamento



### Objectivos

No final do capítulo “**Segmentação, Públicos-alvo e Posicionamento**”, cada participante estará apto(a) a:

- Descrever e identificar os conceitos associados a cada um dos temas;
- Identificar os diferentes critérios de segmentação
- Relacionar os processos de segmentação, públicos alvo e posicionamento às especificidades da administração pública e às particularidades relativas aos países em questão
- Associar estes processos a sistema de melhoria da eficácia das organizações, designadamente ligadas à Administração Pública.



### Resumo

O presente capítulo, irá abordar o denominado processo STP – segmentação, *targeting* e posicionamento – que constitui parte fundamental da estratégia de marketing de qualquer organização que vise o sucesso, através de melhorias de desempenho e de satisfação dos clientes. A segmentação é assim a actividade na qual se reparte o mercado total, em segmentos (partes) que tenham características e necessidades comuns. Essa divisão é baseada em características geográficas, psicográficas, demográficas e comportamentais dos indivíduos pertencentes à área de actuação pretendida pela organização, e adequada aos recursos e objectivos que esta possui.

O *targeting*, ou seja, a escolha dos segmentos para os quais a organização deverá concentrar os seus esforços, será também explicitado ao longo do capítulo, para que se compreenda a sua utilidade em todo o processo. De forma a tornar estes dois processos (segmentação e *targeting*) num elemento

fundamental de toda a estratégia de marketing, é realçada a importância do posicionamento a ser escolhido, de acordo com os segmentos-alvo seleccionados e pela forma com que a organização quer ser percebida por estes mesmos segmentos-alvo. Por fim, será demonstrado aos formandos que a adequação da gestão da organização e da sua oferta ao posicionamento, é um elemento-chave para o sucesso desta.



## Palavras

- Critérios de segmentação
- Identidade
- Posicionamento
- Segmentação
- Segmento de mercado



## Conteúdo

### **1. Segmentação e selecção do público-alvo**

Por segmentação, entende-se processo de “partir” / desagregar / dividir o mercado em pedaços homogéneos; identificar e definir o perfil de diferentes grupos de consumidores com necessidades ou expectativas idênticas. Existem diferentes formas de segmentar / “partir” o mercado, como sejam sexo, religião, morada, habilitações escolares, rendimento etc.

O desafio principal consiste em encontrar os critérios de segmentação mais adequados para cada caso e que ao mesmo tempo seja possível recolher informações para os tratar: porque não basta identificar os tipos de informação de que necessitaríamos, mas sobretudo sabermos interceptar as necessidades de

informação com os recursos que se encontram à nossa disposição. Por exemplo, não é adequado seleccionar como critério de segmentação o nível de rendimentos, se posteriormente não tivermos forma de aceder a essa informação e de a trabalhar.

O desenvolvimento de processos de segmentação, poderá ser muito útil para os organismos ligados à administração pública, pois permite conhecer melhor as características de cada tipo de consumidor, adaptar a oferta a cada grupo de consumidores, acompanhar a evolução de cada tipo de consumidor e identificar lacunas e oportunidades para o lançamento de novas soluções, melhorando a qualidade de serviço, a forma como é prestado e a satisfação que gera.

Existem 4 critérios de segmentação, que podem se utilizados de forma isolada ou conjunta, através da utilização de diferentes bases de segmentação de um ou mais critérios: geográficos, demográficos, psicográficos e comportamentais.

Em termos **geográficos**, podemos utilizar um conjunto de bases de segmentação que sejam pertinentes para caso em análise, como sejam a dimensão de cidade, do bairro ou da rua, a densidade populacional existente, entre outros.

Em termos **demográficos**, podemos escolher de entre um conjunto de bases de segmentação, como a idade, sexo, dimensão do agregado familiar, ciclo de vida familiar, o rendimento, ocupação, religião, raça, etnia, nacionalidade, etc.

Em termos **psicográficos**, podemos escolher de entre a classe social, estilos de vida, personalidade, entre outros.

Em termos **comportamentais**, podemos encontrar diferentes bases de segmentação, como sejam as ocasiões de compra ou de consumo, atributos, a taxa de utilização, a atitude face ao produto, etc.

Para que a segmentação seja efectiva, no caso de organizações ligadas à administração local, é necessário que os critérios utilizados possuam as seguintes características:

- Mensurável: A dimensão e as características dos segmentos devem poder ser quantificadas;
- Substancial: Os segmentos em análise devem ser substancialmente relevantes para poderem ser trabalhados convenientemente, com qualidade e eficiência. Quando tal não acontece, devem ser reagrupados de outra forma, para que possam ser “trabalhados” e servidos mais adequadamente;

- **Acessível:** Os segmentos devem poder ser alcançados e atingidos com eficácia. Desta forma, torna-se inútil tentar atingir segmentos para os quais não tenhamos competências ou recursos suficientes para prestar um serviço adequado.

No caso das organizações empresariais, em que a lógica de mercado predomina, adicionam-se outras características que os segmentos devem possuir para que devam ser utilizáveis, como sejam a capacidade de serem diferenciáveis e accionáveis.

Conseguindo segmentar o mercado em grupos homogêneos, em função das suas necessidades / atitudes perante a organização ou serviço prestado, os gestores encarregues das actividades de marketing, deverão desenvolver a sua actividade especializando-se nos benefícios que poderão proporcionar aos utentes, ou numa gama específica de produtos ou prestando um conjunto de serviços a um único segmento de mercado.

Por exemplo, os Governos nacionais e locais, têm todo o interesse em segmentar os seus cidadãos, em determinadas matérias, relativamente a aspectos que poderão ser decisivos, nomeadamente no que se refere à educação, saúde, rede viária e de transportes, entre outros aspectos.

## **2. Público-Alvo**

Depois de definir os diferentes segmentos de mercado existentes, o gestor de marketing deverá seleccionar aqueles com quem mais deverá concentrar os seus esforços de comunicação, que constituem o seu público-alvo ou segmento alvo. Para seleccionar os públicos alvo da organização / serviço / produto, deve-se:

1. Identificar o nível de relevância que os nossos produtos / serviços poderão ter para cada segmento de mercado. Ao se proceder à graduação do nível de carência de cada conjunto de consumidores, levando em linha de conta a importância que este produto poderá ter para cada público, as alternativas actualmente existentes, em termos de produtos idênticos ou substitutos, compararemos a importância relativa dos diversos segmentos de mercado;
2. Avaliar os recursos e competências de que dispõe no sentido de poder, com sucesso, satisfazer cada um dos segmentos alvo. Avaliar também o potencial de adaptação e de evolução, que a organização poderá introduzir neste sentido;
3. Seleccionar o público-alvo que a organização conseguirá atingir com sucesso, e cuja utilidade seja importante para as referidas populações.

Esta escolha é importante: dados os constrangimentos orçamentais das administrações públicas centrais e locais. As grandes limitações de recursos obrigam a uma grande selectividade do nosso esforço de comunicação, para que consigamos ser eficazes.

Como exemplo desta situação temos as campanhas de luta contra a SIDA /AIDS, em que existem vários segmentos de mercado relevantes, como os adolescentes e jovens, os toxicodependentes, as prostitutas, mas que muitas vezes se opta por dirigir a comunicação a apenas um deles, em função da urgência e dos recursos disponíveis.

### **3. Posicionamento**

O posicionamento reflecte a forma como a organização pretende ser reconhecida pelo mercado: que característica diferenciadora procura realçar no seu produto ou serviço, para que os potenciais clientes e utilizadores o identifiquem e distingam.

Deve seleccionar-se um conjunto muito reduzido de aspectos, geralmente apenas um, a ser comunicado mais intensamente ao público-alvo. A escolha de um único vector de identificação e de diferenciação, usualmente designado de *Unique Selling Proposition* deve-se à necessidade de simplificar a emissão e a compreensão da mensagem por parte do público-alvo.

A capacidade de concentração das pessoas e a sua disponibilidade para estarem atentas a mensagens publicitárias é reduzida, pelo que os públicos reagem com grande indiferença perante o grande número de estímulos de comunicação a que são constantemente sujeitos. É por isso essencial que os produtores / prestadores de serviços e entidades da administração local, central e nacional – tal como acontece nas organizações privadas - concentrem os seus esforços de comunicação num único sentido.

Fazendo uma analogia a situações concretas, como a dos medicamentos, verifica-se facilmente esta situação. Os medicamentos podem ter propriedades benéficas para um grande conjunto de diagnósticos. Basta ver as suas “bulas” infundáveis, contudo, ao fazer a sua divulgação, as empresas farmacêuticas centram-se num conjunto muito limitado de características, para que dessa forma consigam captar a atenção do seu público-alvo. De outra forma, a comunicação seria exaustiva e aborrecida, afastando rapidamente os seus potenciais clientes e prescritores.

O facto de as organizações se posicionarem claramente com um número muito limitado de vectores de comunicação, não implica que dirijamos o nosso serviço exclusivamente nesse sentido:

- As empresas que se posicionam para públicos jovens – exemplo cervejas – também são utilizadas por públicos mais idosos;
- As marcas de prestígio, direccionadas para pessoas de elevado poder de compra, podem também ser adquiridas por elementos de classes socio-económicas mais baixas, desde que tenham capacidade financeira para tal. Não se lhes impede a venda, mas apenas se direcciona a comunicação;
- Os medicamentos que se posicionam para um diagnóstico podem ter diferentes utilizações, em função das suas propriedades, que os seus utilizadores poderão encontrar descritas na sua bula.

#### **4 . A comunicação do posicionamento**

Definido o segmento alvo e o posicionamento a utilizar pelas organizações e pelos serviços, está-se em condições de o levar à prática, ou seja, definir as melhores estratégias, implementá-las e controlar a sua eficácia.

A definição do posicionamento tem consequências profundas a todos os níveis, na organização, que vão muito para além da comunicação e designadamente da publicidade. O posicionamento deverá moldar a política de produto – a gama de produtos / serviços que a organização disponibilizará aos seus clientes e utilizadores; os locais onde poderão ser ministrados, o preço / taxa / subsídios que poderão ser recebidos e/ou cobrados, de forma a tornar possível a prestação desse serviço e a sua obtenção, por parte dos consumidores.

Para que a tarefa de segmentar e posicionar um produto, serviço ou organização faça sentido, é necessário que se busque coerência em todos os elementos da estratégia de marketing, bem como na sua concretização operacional, ao nível dos serviços prestados, da sua comunicação e da medição da satisfação. Quando todos estes elementos se coordenam de forma adequada, os resultados conseguem ser sempre mais positivos, fazendo com que a organização seja mais eficiente e os consumidores fiquem mais satisfeitos, com um serviço que corresponderá melhor às suas necessidades e expectativas.

**Actividade**

I – “Com a colaboração da Venezuela e de Cuba, o presidente da Bolívia, Evo Morales, pôs em marcha na segunda-feira uma campanha massiva de alfabetização que procura ensinar a ler e escrever, a médio prazo, mais de um milhão de pessoas no país andino. “A Bolívia iniciou aqui um esforço massivo para alfabetizar mais de um milhão de habitantes, em benefício de seu país e de sua revolução democrática e popular”, disse o presidente Morales.”

Excerto de notícia de 22 de Março de 2006, Diário Vermelho, Brasil

1. Discuta em grupo a aplicabilidade dos conceitos de segmentação, público-alvo e posicionamento, no âmbito de uma campanha de carácter social, como a acima descrita
2. Face a uma realidade social que conheça, discuta em grupo que critérios de segmentação poderia utilizar e que opções teria em termos de posicionamento, relacionando-o com os público-alvo que poderia seleccionar

II - À luz dos conhecimentos adquiridos, e dentro do contexto do processo de segmentação, comente uma peça de comunicação que conheça.

III – Partindo do pressuposto de que é gestor de uma organização e que tem os seguintes temas para abordar: alcoolismo, trabalho infantil, alfabetização, toxicod dependência e SIDA/AIDS.

Escolha um tema e identifique:

- Os critérios de segmentação que utilizaria
- Os possíveis público-alvo
- Fontes de informação que utilizaria
- O posicionamento adoptado



### Reflexão

Os conceitos de segmentação, segmento alvo e posicionamento, há muitas décadas utilizadas pelas grandes empresas mundiais, possibilitam a identificação do espaço de manobra das marcas que se pretendem relacionar e diferenciar no mercado,

Na aprendizagem do marketing, muitos formandos revelam dificuldades em interiorizar a aplicabilidade prática destes conceitos, pois consideram que “as marcas, os produtos e os serviços devem ser para toda a gente” e “não devemos discriminar ninguém”. No entanto, não é disso que se trata. Pretende-se na realidade identificar o melhor campo de manobra para a estratégia de marketing, desenhando / moldando o produto, a comunicação e as restantes variáveis do marketing-mix, ao grupo(s) de pessoa(s) que mais poderão beneficiar com essa situação, e para as quais possuímos maiores competências para as satisfazer.

Os processos de Segmentação, *targeting* (escolha de segmento alvo) e posicionamento, usualmente designado por STP, poderão determinar uma importante oportunidade de melhoria da qualidade do serviço, maior eficácia e maior divulgação, ou seja maior resultado social. Esta concentração de esforços não exclui nenhuma pessoa ou grupo, apenas diferencia positivamente os grupos (segmentos) que maior valor acrescentado poderão retirar da sua utilização.



### Síntese

O processo de segmentação, tem como função principal dividir o mercado em segmentos com características homogéneas, segundo critérios bem definidos e adequados à capacidade da organização em recolhê-los. Este processo é ainda mais pertinente nos organismos ligados à administração pública, na medida em que aumenta o conhecimento do consumidor, podendo então as organizações adaptarem melhor a sua oferta, mediante a criação de diferentes soluções para cada segmento.

Assim, através da segmentação, a organização poderá desenvolver a sua actividade com maior eficácia, pois irá especializar-se em determinados benefícios, através de um conjunto de ofertas adaptados a um ou mais segmentos de mercado. Estes, deverão ser escolhidos (targeting) de modo a melhor satisfazerem as populações e que sejam realizáveis de acordo com constrangimentos existentes nas administrações públicas centrais e locais. Só através de uma escolha estruturada, será possível dirigir o esforço de comunicação para os segmentos-alvo sem desperdiçar recursos que, na sua grande maioria, são escassos.

O posicionamento, por sua vez, é a escolha da “imagem” com que a organização pretende ser reconhecida pelos seus clientes e pelo mercado em geral. Para tal, é necessário a escolha de determinados aspectos que a caracterizem face ao público-alvo, pois é prioritário que a sua comunicação se dirija aos segmentos de mercado escolhidos de uma forma clara e concisa. O posicionamento, deverá estar reflectido em todos os processos, estratégias, políticas, produtos e serviços da empresa, bem como na comunicação, dentro e fora da organização. Só através da articulação de todos estes elementos, será possível atingir resultados positivos, tanto para a organização, como para a satisfação dos clientes.



### Avaliação

Responda cuidadosamente a cada uma destas questões e posteriormente confronte as suas respostas com o texto e bibliografia sugerida. Sobretudo nos casos em que sentiu maior dificuldade, ou que as suas respostas se afastaram dos conceitos apresentados ao longo do manual, deverá aprofundar o seu estudo.

- O que entende por processo de segmentação?
- Identifique e explique cada uma dos critérios de segmentação.
- Qual é a característica de um público-alvo e como entende que este deve ser seleccionado?
- Considera que se deve escolher um público-alvo em vez de desenvolver esforços massificados e mais abrangentes? Justifique.

- Qual a diferença ente público-alvo e posicionamento?
  
- Sinteticamente distinga cada componente do processo de segmentação, analisando a importância de cada um dos seus componentes.



## Referências

AAKER,D.A, **Building Strong Brands**. New York: The Free Press, 1996.

KAPFERER, J.N, **Strategic Brand Management: New approaches to creating and evaluating Brand Management**. London: Kogan Page, 1995.

KOTLER, Philip, **Kotler and Marketing: How to create, win and dominate markets**, Free Press, London, 1999.

LINDON, Dennis et al, **Mercator XXI : Teoria e prática do Marketing**, 10ª edição, Lisboa, Dom Quixote, (2004).



## Glossário

**Critérios de segmentação:** padrões e especificações com base nos quais se irá segmentar o mercado.

**Grupo homogêneo:** Conjunto de indivíduos com características semelhantes e/ou interesses, ideologias, ideais ou objectivos comuns.

**Identidade:** conjunto integrado de características permanentes de uma marca ou organização.

**Posicionamento:** conjunto de traços salientes e distintivos da imagem, que permite aos consumidores situar um determinado produto ou serviço no universo de produtos ou serviços análogos, e distingui-los entre eles.

**Segmentação:** divisão de um mercado em vários grupos (homogéneos) de consumidores, por forma a distingui-los, aos quais pode ser desejável aplicar uma estratégia ou marketing-mix específico.

**Segmento de mercado:** é a parte de um mercado, um grupo de consumidores com características e necessidades comuns, para os quais irão ser aplicados os esforços de marketing.

**Seleção do segmento-alvo:** determinação de grupos de consumidores, existentes e potenciais, ao qual uma organização ou produto se quer dirigir e para o qual desenvolve actividades de marketing específicas

## Capítulo 4 – Grandes Áreas do Marketing relevantes para a Administração Pública

### Sub-capítulo 4.1 – Marketing de Serviços



#### Objectivos

No final do sub-capítulo **Marketing de Serviços**, os formandos deverão estar aptos a:

- Compreender o papel dos serviços nas economias, sejam elas mais ou menos desenvolvidas;
- Diferenciar as características específicas de um serviço face a um produto, no contexto de marketing;
- Compreender as bases que constituem o modelo *servuction* e suas implicações na organização;
- Distinguir as variáveis específicas do *marketing-mix* dos serviços;
- Relacionar a importância do controlo da estratégia de marketing, com o sucesso organizacional.



#### Resumo

Ao abordar o marketing de serviços, enfoque deste capítulo começa por ser a importância de os países menos desenvolvidos não deverem se concentrar

demasiado em resultados imediatos e facilmente perceptíveis. Isto leva a uma aposta maioritária em actividades produtivas, ao contrário dos países desenvolvidos que direccionam a grande parte dos seus investimentos para os serviços.

A diferenciação entre serviço e produto é algo complexa, e serão dados alguns exemplos onde isso é patente. No entanto, existem características que diferenciam os serviços dos produtos, sendo elas a sua intangibilidade, simultaneidade, heterogeneidade e perecibilidade, que irão ser desenvolvidas com maior pormenor ao longo do capítulo.

Aos serviços, também está associado o modelo *servuction*, que sintetiza e esquematiza todo o processo de produção de um serviço, desde o pessoal de contacto até aos clientes, e as relações entre si. Ao nível do *marketing-mix*, no caso dos serviços acrescentam-se mais três variáveis – pessoas, processos e evidência física – aos já conhecidos, produto, preço, distribuição e comunicação.

De forma a melhorar eficácia da prestação do serviço e da satisfação do utente relativamente à mesma, o marketing de serviços também deverá compreender um sistema de controlo e avaliação de desempenho. Os formandos serão sensibilizados para o facto de os serviços poderem ser complementados com produtos e vice-versa, proporcionando assim uma maior integração entre estes, com o objectivo de satisfazer cada vez melhor os clientes.

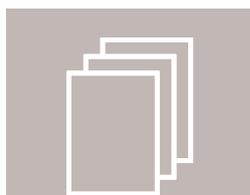
Por fim, será focado o aspecto da motivação interna e da promoção de valores como a reputação e qualidade de atendimento, de modo a caminhar para uma orientação de marketing sistemática e coerente. Só assim, será possível manter os objectivos estipulados, desde a estratégia até à prestação do serviço em si, de uma forma económica e adequada ao contexto das sociedades onde as organizações estão inseridas.



## Palavras

- Economias de escala
- Marketing directo
- Promoção

- Publicidade
- Relações Públicas
- *Servuction*



## Conteúdo

### 1. Marketing de serviços e atendimento

Os serviços desempenham um papel fundamental e crescente nas economias nacionais, empregando mais de 60% da população activa, nas economias mais desenvolvidas e cerca de 30% nos países em vias de desenvolvimento. Na administração pública, a importância relativa dos serviços é ainda maior, dado o seu enfoque no serviço às populações. Na generalidade das economias, grande parte da actividade produtiva é entregue a agentes privados ou à gestão empresarial do Estado, por isso não incluída naquilo que habitualmente se designa por Administração Pública, pelo contrário, a Administração Pública é um importante “produtor” de serviços.

Muitas vezes considerada uma actividade menor ou não essencial, os serviços têm sido desenvolvidos de uma forma geralmente lenta, pois os investimentos e os esforços, concentram-se frequentemente na actividade produtiva (indústria e agricultura), onde os efeitos e os resultados são bem mais palpáveis e imediatos, embora não necessariamente mais “valiosos” ou relevantes para as populações. Existe ainda uma relevante complexidade acrescida associada a esta actividade, que segundo Batteau que se podem sintetizar nas seguintes (Vieira, 2000).

- É mais complexo atingirem-se economias de escala, dado o menor nível de “mecanização” dos serviços e a falta de cultura de produção em série. A forte componente humana dificulta os ciclos de produção continua;
- As actividades ligadas aos serviços, são muitas vezes consideradas como o “refúgio” da população activa que não encontrou lugar na indústria e na agricultura;
- Em tempos de crise económica, o sector dos serviços é muitas vezes afectado por cortes orçamentais, verificando-se uma crescente focalização nas actividades produtivas;

- Verifica-se um maior risco na previsibilidade da procura, uma vez que nos serviços, ao contrário do que acontece em muitos dos sectores produtivos, não podem ser armazenados: Por exemplo, se contratarmos um médico de uma determinada especialidade, se este não tiver as horas de consulta todas preenchidas, estas não poderão ser guardadas para outra altura em que a procura seja maior, pelo contrário, se produzirmos um determinado bem, podemos manter as pessoas sempre ocupadas, armazenando os bens não imediatamente consumidos.

## **2. Conceito de serviço**

A definição de serviço, tradicionalmente feita em oposição ao conceito de produto, tem cada vez mais deixado de fazer sentido, pois há um grande território de fronteira, onde a sua discussão se torna estéril, como seja:

- Há determinados bens que identificamos claramente como sendo produtos, por. Exemplo, uma viatura, uma pinça ou uma máquina de lavar. Da mesma forma, nos serviços, uma consulta medida é claramente um serviço;
- Noutras áreas a resposta não é nada óbvia. Pensemos por exemplo num jornal. Se for em papel é um produto, dirão muitos, mas se consultarmos o mesmo jornal em formato electrónico? Deixa de ser um produto, apesar de a sua utilidade ser exactamente a mesma? O mesmo acontece com o software em CD ou “descarregado” da Internet, a “caixa” ou a rede são formas de disponibilizar o seu conteúdo aos clientes / consumidores, e não uma forma de os denominar de produto ou serviço.

Existe efectivamente uma dinâmica tangível, que pode ser colocada numa escala, em que num extremo encontra-se um automóvel ou um lápis e no outro uma consulta médica. Mais importante que a relevância deste debate, é que as organizações invistam as nossas energias, concentrando-se sobretudo na forma de construir valor para os seus clientes, na incorporação de benefícios e aumentando a sua utilidade. Por esta razão, cada vez mais se deve desenvolver uma maior integração entre produtos e serviços, em torno dos benefícios, que é o que na prática se traduz em benefícios para os clientes: assim, uma máquina de lavar não deve ser vista enquanto elemento físico (produto), mas como potenciador de um determinado benefício (bem estar, tempo livre, menor esforço, etc.).

### **2.1. Características diferenciadoras do serviço**

Os serviços distinguem-se pela incorporação de 4 características em simultâneo:

Intangibilidade, simultaneidade, heterogeneidade e perecibilidade.

Por **intangibilidade**, compreende-se a “ausência” de transferência física de propriedade na transacção: não há posse, mas apenas consumo. Não acrescenta nada de físico, pelo que é imaterial, é difícil de compreender e avaliar pelo consumidor. Desta forma, o consumidor pode sentir um elevado risco associado à sua aquisição, só podendo avaliar o seu desempenho depois de o adquirir, ou muitas vezes nem isso (caso de um seguro de vida ou mesmo de uma consulta médica). Muitas vezes, para o prestador do serviço, esse risco pode ser diminuído, através da “concepção” de um processo produtivo para o serviço - ”servuction” e da tangibilização do serviço, que pode ser traduzido numa embalagem, capa, cartão, documentação, entre outros.

Por **simultaneidade**, entende-se a necessidade da presença / intervenção do consumidor e do vendedor / prestador no momento da transacção. Esta necessidade de contacto / acesso / presença / intervenção tem um impacto muito relevante na gestão logística do processo: é essencial que o serviço seja disponibilizado ao utilizador quando, como e onde este pretende ou lhe possa aceder. A utilização do modelo servuction e a gestão das competências do pessoal e sistemas de contacto são essenciais ao processo, pois a qualidade do serviço e a satisfação, dependem em grande medida deste aspecto.

A **heterogeneidade** da prestação de serviços determina que em muitas classes de serviços, a sua qualidade e eficácia possam ter alguma variabilidade . Especialmente nos tradicionais serviços à comunidade prestados pela Administração Pública, em que o seu resultado final é em grande medida determinado - quer na percepção, quer no consumo - por aspectos de natureza individual que de alguma forma não são totalmente controláveis. A complexidade do processo determina que o prestador do serviço e todo o pessoal de contacto deva mostrar grande profissionalismo e conhecimentos, em cada interacção com os clientes, independentemente do seu estado de espírito do momento, nível de cansaço, problemas pessoais, entre outros.

Existe também uma grande heterogeneidade, derivada das variáveis individuais do “cliente”, não controláveis ou mesmo previsíveis, que influenciam em grande medida a forma como o serviço é aprendido, de cada vez que a mesma pessoa “usufrui” dele.

Por estas razões, verifica-se uma crescente necessidade de enveredar por processos de *standardização de uma parcela crescente dos processos associados à produção / prestação dos serviços*, designadamente através do modelo *servuction*.

A **percebibilidade** retrata a impossibilidade de armazenamento dos serviços, no seu local de produção ou/e de consumo, pelo que se torna essencial a construção de adequados mecanismos de previsão da procura e uma cuidada e adequada utilização dos recursos (nomeadamente com horários mais alargados, aproveitando ao máximo a capacidade instalada).

### **3. Especificidades do marketing de serviços**

No que se refere ao marketing de serviços, associado à administração pública, tem de haver uma constante preocupação com a melhoria da qualidade técnica e percebida. Por qualidade técnica, compreende-se o desempenho que se pode recolher da sua utilização (maior homogeneidade no seu desempenho, melhor preparação técnica dos seus prestadores, etc.) e relativamente à qualidade percebida pelos utilizadores, associam-se ainda aspectos da sua qualidade técnica, bem como a melhoria da credibilidade do serviço e do contacto com o público (designadamente qualidade das instalações, atendimento, reputação, acolhimento, etc.). No caso de atendimento não presencial, como sejam centrais telefónicas ou sítios de Internet, esses aspectos devem ser materializados, através de ganhos de eficiência, rapidez, cortesia, acompanhamento sistemático, entre outros aspectos.

A gestão do marketing em organizações de serviços, especialmente nos sectores tradicionais, tem sido geralmente efectuada de forma mais lenta que nos sectores produtivos industriais, devido à sua aparente menor importância estratégica e a algumas das suas especificidades, nomeadamente na obtenção de economias de escala, percebibilidade e dificuldades de estandardização.

Na realidade, no marketing de serviços, valores como a reputação, a qualidade do atendimento e do serviço poderão ser melhor geridos se a organização desenvolver uma orientação de marketing sistemática e coerente. Para tal, será necessária uma aposta na intervenção directa e permanente de todos os níveis de gestão, designadamente da gestão de topo, no sentido de um sistemático esforço de flexibilização organizacional e numa crescente focalização no cliente final, neste caso nos utentes: para além da qualidade do serviço, há que apostar na sua reputação, no atendimento e no sistemático controlo e aferição da satisfação.

Para atingir estes objectivos, o desenvolvimento de um sistema de marketing interno, que envolva e motive todas as pessoas na organização é um aspecto central, diríamos mesmo essencial. Desta forma, “promove-se” a organização aos seus colaboradores, no sentido de um melhor conhecimento sobre o seu funcionamento e das virtudes dos serviços que presta, de uma maior sensibilização para o cuidado a ter com o atendimento aos diversos públicos que a utilizam e de uma maior sensibilidade para

escutar os utentes. Desta forma, poderão também reportar as suas expectativas e opiniões e de “dar a cara pela organização”, tentando corrigir algo que não tenha corrido como o desejado e facilitar a superação de alguma insatisfação que entretanto tenha surgido. Este envolvimento das equipas, nem sempre é fácil, pois tratam-se frequentemente de organizações com recursos escassos, muitas carências, pessoal desmotivado ou com um nível de formação reduzido, mas é um desafio que exige um esforço permanente por parte dos responsáveis e todos os seus dirigentes, para valorizar, motivar, apoiar as suas equipas e fazer-las sentir a organização e os problemas como sendo deles.

Este sistema de marketing interno exige mais vontade que recursos. Exige sobretudo muita consideração pela equipa, num esforço sincero de os manter informados sobre o que se passa com a organização e os serviços que vão sendo criados ou melhorados, de recolher e aplicar as suas sugestões, de apresentar os processos primeiro às equipas internas e só depois aos clientes. Quando feito de forma sistemática, séria e sincera, potencia óptimos resultados e uma maior satisfação para os utentes e para as equipas.

Para melhorar a reputação do serviço, é essencial que toda a equipa esteja em sintonia em torno do papel e objectivos da organização, para que transpareça para o exterior uma imagem de seriedade, responsabilidade e qualidade. Mas isto não basta: tudo tem de fazer parte de um todo coerente, que inclua excelente qualidade de serviço e um relacionamento com a comunidade que valorize a organização e transmita uma imagem de seriedade, de cuidado e de melhoria sistemática. A organização tem de desenvolver com a comunidade um trabalho sério, ao longo do tempo, que potencie uma ligação com o meio, uma sucessão de experiências positivas para a comunidade, que a façam acreditar na qualidade e confiabilidade da organização e dos seus elementos. Este trabalho é essencial, em todas as áreas da administração pública, quer se trate da saúde, da educação ou de qualquer outra que influencie a qualidade de vida dos seus utentes.

#### **4. O modelo *Servuction***

O conceito de *servuction*, desenvolvido por Eiglier & Langeard (1998), pretende compreender o processo de produção de um serviço, através da organização sistemática e coerente de todos os elementos físicos e humanos necessários ao desenvolvimento do serviço, cujas características e níveis de qualidade foram predeterminados, de forma a potenciar a sua gestão e os seus resultados.

Este modelo define serviço como o resultado da interacção de duas ou mais pessoas / entidades, sobre um produto ou situação, enquadradas num ambiente apropriado e apoiada por um meio físico e

logístico, partindo de duas premissas essenciais: a existência de procura pelo serviço e de meios para os produzir e disponibilizar.

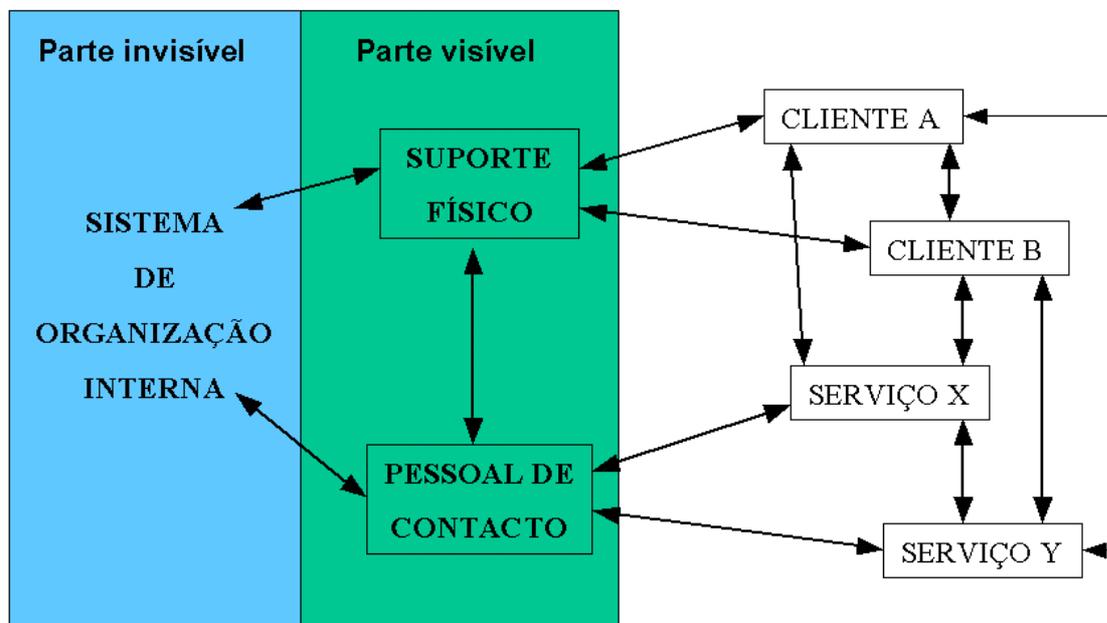


Figura 1, Modelo de Servuction. Fonte: Eiglier, P. & Langeard, E.,(1998)

Dos factores que influenciam a experiência do serviço, destacam-se os “factores visíveis” e “invisíveis”. Os factores “visíveis” são o ambiente físico, o pessoal de contacto e os outros consumidores / utentes, enquanto que os factores “invisíveis”, são os todos os elementos e sistemas organizacionais não directamente perceptíveis. A organização tem assim que identificar todos os diferentes elementos constituintes do serviço, perceber a influência dos utentes na prestação do serviço e na criação da sua própria experiência de compra. Desta forma, a organização estará em condições de criar os elementos invisíveis necessários ao desenvolvimento de elementos visíveis adequados (nomeadamente nos pontos de contacto) e potenciar a melhor experiência de consumo.

Para além de identificar cada fase de compra e de “produção do serviço”, é necessário entender os processos mentais utilizados pelo consumidor em cada fase:

No estágio *pré-compra*: compreender como se manifesta o problema e qual o seu processo de recolha de informação e de escolha (selecção de alternativas)

No estágio *consumo*: compreender as reacções dos consumidores durante o consumo, em função das experiências que vai recolhendo, da interactividade com o pessoal de contacto e com o prestador do serviço

No estágio *pós-compra ou pós-consumo*: Só nesta fase, o consumidor determinará o seu nível de satisfação, relativamente à experiência de consumo que viveu, sendo que o conceito de satisfação varia de pessoa para pessoa, estando muito dependente das suas expectativas iniciais

## **5. O marketing- mix dos serviços**

O marketing mix é uma forma de organização das variáveis controláveis de que uma organização dispõe / coordena, no sentido de procurar obter uma determinada resposta ao mercado, em função do público-alvo e do posicionamento que definiu.

Esta abordagem, muito utilizada e divulgada por Kotler, assenta em quatro variáveis base, que depois de podem subdividir em função das necessidades e especificidades de cada caso:

- Produto (*product*)
- Preço (*price*)
- Comunicação (*promotion*)
- Distribuição (*place*)

A concepção e implementação de uma estratégia de marketing adequada, permite ajustar a actuação da empresa em todos os aspectos relevantes, alertando para as consequências de cada decisão, ao nível de qualquer uma das variáveis que constituem o relacionamento da organização com o mercado: os diversos elementos do Marketing-mix. Contudo, no caso do Marketing de Serviços, às 4 variáveis tradicionais, acrescentam-se mais 3 Variáveis (P's) que são as Pessoas (*People*), os Processos (*Process*) e a Evidência física (*Physical Evidence*)

### **5.1. Produto (Serviço)**

Pode definir-se *oferta relevante da organização* como o conjunto global de objectos e processos que disponibilizam valor ao cliente. A oferta pode ser analisada como tendo diversos níveis:

- O produto base (*The core of generic product*): o conjunto de serviços básicos dum serviço, como seja a cama num quarto de hotel onde se passa a noite;

- O produto esperado (*The expected product*) o benefício central adicionado das condições mínimas de aquisição expectáveis, por exemplo, numa companhia aérea, além de um lugar para sentar, esperamos cortesia, refeições agradáveis e serviços de embarque / desembarque;
- O produto aumentado (*The augmented product*) componente / potencial de diferenciação do produto face a ofertas alternativas, capaz de gerar satisfação e valor acrescentado ao cliente. Por exemplo, ao voarmos numa companhia de aviação como a *Singapore Airlines*, associamos-lhe um nível de conforto diferenciadamente superior, em função dos atributos e imagem de marca existente relativamente àquela companhia aérea;
- O produto potencial (*The potential product*). Conjunto de potenciais melhorias que poderão ser acrescentadas ao produto e que lhe poderão provocar mais satisfação e valor acrescentado. Este nível de análise pode / deve incluir os custos necessários ao seu desenvolvimento, podendo ou não ser realizado, mas funcionando como referencial de evolução, como uma espécie de “visão” que enquadrará os esforços de evolução em torno do produto

O valor de um serviço determina-se pela sua capacidade em ajudar o utilizador a resolver problemas / satisfazer necessidades / gerar benefícios. À medida que se alarga a abrangência dos benefícios, o valor gerado deve também ser aumentado, de forma mais do que proporcional relativamente ao custo suportado: Caso contrário, o benefício marginal associado não seria suficiente para cobrir o seu diferencial de custo.

Contudo, esta abordagem torna-se mais complexa, pelas diferenças relativamente aos critérios individuais de atribuição de valor - que fazem com que cada utilizador possua uma percepção e benefícios únicos associados à aquisição / utilização do serviço – e pela passagem do tempo, que podem diminuir o valor que os utilizadores associam aos benefícios disponibilizados. Assim, o potencial de satisfação vai diminuindo à medida que o serviço / produto se torna de utilização corrente, deixa de ser inovador e vão aparecendo no mercado outras soluções, mais económicas ou completas. Desta forma, as organizações vêm-se obrigadas a um esforço de inovação contínuo capaz de incrementar continuamente valor à sua oferta, sustentando a sua capacidade de gerar benefícios ao longo do tempo.

## **5.2. Evidência física**

O ambiente físico (ou virtual) onde o serviço é disponibilizado ao cliente / utilizador, e onde se verificam as interações, bem como os elementos tangíveis associados à sua comunicação e aplicação, constituem o seu ambiente físico.

Estes elementos podem ser controláveis pela organização (como sejam o atendimento, o conforto, a decoração, o equipamento, etc.) ou a sua gestão estar fora das atribuições das organizações (estacionamento, iluminação e segurança exterior, acessos e trânsito, etc.) Para além disso ainda existem outros elementos incontroláveis, como as circunstâncias e o estado de espírito do utente, que em grande medida condicionam a sua percepção.

As organizações podem ainda “criar” evidências físicas, ligadas à variável produto, que sirvam para criar maior ligação com os utentes, como sejam o “cartão cliente”, os “bilhetes” as “pastas de documentação”, “inquéritos de satisfação”, entre outros.

## **5.3. Processos**

Nos produtos manufacturados, não há geralmente a necessidade de desenvolver a função de marketing de conhecer todas as fases do processo produtivo, podendo concentrar-se quase exclusivamente no produto final. Tratando-se de serviços, em que a produção e o consumo se desenvolvem em simultâneo, provocando reacções e influenciando as percepções dos clientes, é necessário que todos os processos sejam detalhadamente conhecidos e analisados pelas pessoas que exercem as funções de marketing:

- No *BackOffice*, tornando possível a disponibilização do serviço;
- Na entrega/fornecimento do serviço (pessoal ou à distância);
- Na comunicação do serviço, que se realize de forma formal (através de publicidade e relações públicas) ou informal (através do pessoal de contacto ou dos depoimentos de outros utilizadores)

## **5.4. Distribuição (momento e lugar)**

O serviço pode ser entregue em diversos locais:

- Na organização prestadora, seja escola, hospital, tribunal, repartição pública, ou outra, onde deverá existir um maior cuidado na limpeza, aparência e pontualidade;

- Em local conveniente para o cliente, seja ele o seu domicílio, local de trabalho ou outro. Neste caso, a eficiência, a pontualidade e a atitude do prestador de serviço devem ser particularmente cuidadas;
- Entrega impessoal, especialmente através de telefone, correio ou Internet, em que não há contacto físico entre o prestador e o utente.

As decisões relativamente ao local de prestação, deverão ser tomadas em função das necessidades dos clientes (exemplo: doentes acamados em casa), da natureza do serviço (exemplo: distribuição de correio, escola), dos recursos financeiros existentes do pagador do serviço (Estado ou utente) e da capacidade/recursos logísticos do prestado.

A variável local assume uma importância crescente em muitas áreas de actuação do Estado, nomeadamente no sector da saúde e da Educação e Administração.

- No caso da saúde, ao desenvolver-se alguns serviços no domicílio – como sejam internamentos específicos – liberta-se espaço e pessoal hospitalar (nomeadamente na área da enfermaria) para outros casos mais graves e que necessitam de um acompanhamento mais próximo. Estas vantagens podem compensar os custos de deslocação que a instituição terá de suportar para realizar o apoio domiciliário e proporcionar maior qualidade de vida aos doentes;
- No caso de uma Escola, o Estado pode investir na aproximação da população activa menos qualificada, do sistema de ensino, para que desta forma adquira competências e melhore a sua produtividade e desempenho. Assim, podem mesmo ser criadas “turmas” em algumas grandes empresas, nas suas próprias instalações, onde se desloquem professores, com um ritmo de aprendizagem apropriado às especificidades e disponibilidade de cada público e uma melhoria das habilitações dos cidadãos, potenciando um maior desenvolvimento da sociedade;
- A centralização de postos de atendimento de diversos organismos, é muitas vezes uma boa opção, quer seja feita de uma forma física e/ou virtual, como é o caso da “Loja do Cidadão” e “Portal do Cidadão”, em Portugal. Por outro lado, o desenvolvimento de centros de atendimento telefónico, podem trazer benefícios importantes aos utentes (tempo) e aos organismos públicos (descongestionamento): neste âmbito, poderão existir algumas linhas de atendimento telefónico nomeadamente no campo da saúde, onde se faça um rastreio sintético e se preste aconselhamento ou encaminhamento, conforme os casos.

O momento em que o serviço é prestado, deve ser determinado pelas expectativas do consumidor e pelas limitações económicas associadas e especialmente relevantes no tipo de serviço prestado pelo Estado. Na saúde, faz sentido que alguns serviços e equipamentos tenham a sua utilização maximizada, designadamente as salas de operações e alguns equipamentos muito dispendiosos e escassos, pelo que profissionais e pacientes poderão ter de se flexibilizar, perdendo algum conforto, mas ganhando eficiência, racionalidade económica e rapidez.

### **5.5. Preço**

A fixação do preço, no caso de serviços prestado pela Administração Central e Local, é regra geral definida pelo Governo, e tem a ver com o nível de recursos do País, o tipo de serviço prestado, as opções políticas seguidas e o rendimento das pessoas.

Neste âmbito poderão ser aplicados 4 princípios:

- *Preços de mercado*, para serviços que não sejam de primeira necessidade e que por essa razão, não haja constrangimentos políticos ou éticos à sua fixação e cobrança;
- *Utilizador-Pagador*, em que se pretende que os utentes paguem a totalidade ou grande parte dos custos associados à sua produção e disponibilização;
- *Preços Sociais*, para que toda a sociedade tenha acesso, sem constrangimentos económicos em beneficiar do serviço. Neste caso o Estado terá de suportar grande parte – ou mesmo a totalidade dos seus custos de produção;
- *Preços graduais*, de acordo com as características socio-económicas de cada utente, ou de qualquer outra classificação, como seja a idade, profissão, estado de saúde, entre outros.

No entanto, a componente política e governamental associada a este processo, não se enquadra nas competências dos profissionais de marketing, pelo que não será aprofundada no âmbito deste manual e acção de formação..

### **5.6. Comunicação**

A abrangência da política de comunicação depende dos recursos colocados ao dispor para o efeito, bem como da dimensão e potencial de cada organização. Regra geral, os recursos são muito limitados e as necessidades são muito grandes, pelo que é necessário grande cuidado e imaginação no

desenvolvimento da política de comunicação e grande rigor e ponderação em cada investimento efectuado.

Em primeiro lugar, há que definir o(s) público (s) a atingir e os objectivos da comunicação, de forma a desenvolver um plano muito específico e por isso com maiores probabilidades de ser bem sucedido. Há posteriormente que definir objectivos, no sentido de desenvolver internamente as condições necessárias para que o serviço seja desenvolvido nas condições pretendidas e para avaliar os resultados das acções que foram efectuadas, detectar falhas e implementar as medidas correctivas adequadas. Por exemplo, pretende-se desenvolver uma acção para promoção da alfabetização de adultos numa determinada cidade, ou bairro, de forma a atrair X pessoas para a criação de uma nova sala de alfabetização, que a organização está a preparar.

A definição da mensagem é o passo seguinte, no sentido de determinar o seu **conteúdo** (o que vai ser dito), a **estrutura** (como vai ser dito), o seu **estilo** e a sua **fonte** (quem a vai desenvolver). A mensagem a desenvolver depende do público-alvo, dos objectivos da comunicação e dos tipos de estímulos a que o público-alvo é sensível. Neste ponto, é fundamental ter em consideração que esta é uma tarefa muito objectiva e que deve ser feita com grande profissionalismo, que estamos a centrar a actuação num público específico, e é para esse grupo que o plano deve servir e provocar as reacções desejadas. Muitos profissionais desenvolvem campanhas de comunicação, muito em função do seu próprio sentido estético e interesses, quando o *focus* deve ser no destinatário: O objectivo não é necessariamente desenvolver peças de comunicação esteticamente apelativas, mas eficazes aos olhos dos potenciais utilizadores.

Por ultimo deve seleccionar-se os meios de comunicação a utilizar para que as acções obtenham o sucesso pretendido. Para além dos meios de comunicação tradicionais, como a televisão, a rádio e a imprensa, existem um conjunto de alternativas que poderão ser de extrema utilidade, em situações de fortes limitações de recursos. Assim, poder-se-á desenvolver sobretudo acções de Relações Públicas (palestras de sensibilização itinerantes), de marketing directo, entre outras, desde que obviamente se enquadrem nos objectivos e público-alvo escolhidos. Na escolha dos meios de comunicação a utilizar, há que ter em consideração as suas características, posicionamento e adequabilidade face ao público-alvo e à mensagem que se pretende transmitir, pois de outra forma estaremos a desperdiçar recursos, comunicando com pessoas, ou em envolventes que não são as adequadas para atingir os nossos objectivos.

Segundo Buckley (1993), no desenvolvimento e implementação da política de comunicação, é aconselhável que se consiga providenciar.

- Pistas tangíveis ao público-alvo;
- Fazer com que o serviço seja adequadamente percebido;
- Desenvolver um esforço contínuo de comunicação, mesmo que com uma intensidade menor, para que não seja esquecida, potenciando a sua interiorização pelo público-alvo;
- Fomentar o “boca-a-boca”, para que sejam os utentes a passar palavra sobre o serviço e as suas potencialidades;
- Comunicar de forma directa e estruturada com todos os funcionários da organização, no sentido de os motivar e sensibilizar, melhorando a sua motivação, e por inerência a comunicação com o público.

De entre os instrumentos à disposição das organizações para comunicar com o seu público alvo, destacam-se:

- Publicidade, na Televisão, Rádio, Jornais, entre outros. Estes constituem um meio impessoal mas capaz de conseguir um grande número de contactos muito rapidamente. Normalmente com um custo associado elevado e com resultados nem sempre imediatos;
- Relações públicas, através da organização de eventos de sensibilização, nas suas instalações ou nos locais frequentados pelo público-alvo, através de palestras e apresentações. Por outro lado, a sensibilização das populações, nomeadamente através de um trabalho feito junto dos líderes de opinião (podem ser pessoas diversas, nomeadamente padres, professores, políticos, artistas, etc.) e Jornalistas pode potenciar óptimos resultados associados à sua divulgação. Este meio pode ser potenciador de bons resultados, com um custo reduzido. No entanto, é muito trabalhoso, já que o número de contactos obtidos em cada acção de relações públicas é, regra geral, reduzido;
- Promoção, através de cartazes e bancas moveis, instaladas em locais de passagem de potenciais utentes. Este tipo de comunicação poderá ser adequado, especialmente se acompanhado por acções de relações públicas e de publicidade, pois é um complemento que poderá induzir à acção e a potenciar resultados no curto prazo;
- Marketing Directo, através de e-mails, cartas ou mesmo telefonemas a pessoas que reúnam as características para utilizar o serviço (público-alvo).

## **5.7. Pessoas**

As pessoas são um elemento essencial na adequada prestação do serviço, dado o nível de interacção entre prestador e utilizador, em todas as fases da sua concepção / prestação. Por isso, todas as pessoas da organização deverão ser devidamente formadas e motivadas para que seja criada uma verdadeira orientação de marketing partilhada por todos os elementos da organização, independentemente do nível de interacção com os clientes / utentes.

Independentemente dos recursos financeiros existentes para realizar esta tarefa, há um conjunto de iniciativas que podem ser tomadas pelos responsáveis organizacionais e funcionais, que melhorarão o sentimento de pertença dos funcionários e lhes induzirão uma maior sensibilidade para a importância da sua actuação no desenvolvimento da organização e na prestação de um nível cada vez maior aos seus clientes / utentes.

A noção de “foco no cliente” e de “cliente interno”, enfatiza a importância de uma actuação profissional, centrada nos utentes dos serviços / actividades de cada um, quer sejam internos (colegas) ou externos (clientes finais / utentes).

## **6. Controlo e Avaliação de Desempenho**

De forma a medir o impacto da estratégia de marketing seguida pela organização, e a desenvolver um processo de aprendizagem que permita às pessoas que desenvolvem as funções de marketing uma maior sensibilidade a estas questões (e inevitavelmente um melhor desempenho futuro), é necessário que se faça um efectivo controlo sobre os resultados obtidos.

A organização deve identificar, para cada elemento que considere chave, um conjunto de aspectos que possa medir, sem que tal tenha custos associados elevados. Como exemplo, poderão quantificar-se o número adicional de consultas médicas marcadas no decurso de uma campanha de publicidade, através de uma mera leitura dos registos, ou perguntando a cada pessoa, no momento da marcação da consulta, como obteve conhecimento da mesma (pela publicidade, promoções, relações públicas, familiares e amigos, etc.)

Para além de controlar a eficácia de alguns dos instrumentos utilizados na divulgação do serviço, a organização poderá optar por controlar a prestação do serviço e a satisfação do utente relativamente à mesma. Para tal, há duas metodologias que poderão ser utilizadas: os inquéritos aos utentes e os clientes mistério.

## **6.1. Origem, conceito e âmbito de Auditoria de Marketing**

De uma forma simplista, pode entender-se por auditoria “a actividade de diagnóstico e/ou fiscalização, que visa analisar a gestão e a situação financeira de uma empresa ou organismo”. Por outras palavras, incide-se na verificação e avaliação detalhada de actividades de gestão implementadas pela Organização com a finalidade de: precisar perdas e deficiências; definir melhores métodos de trabalho; encontrar melhores formas de controlo; elevar eficiência de operações; utilizar recursos mais eficientemente. Esse conceito reflecte o facto de tradicionalmente as auditorias terem estado quase exclusivamente ligadas a actividades de carácter financeiro e administrativo.

Os principais argumentos favoráveis à realização de Auditorias de Marketing são:

- A rápida obsolescência da gestão de marketing praticada;
- O facto de uma AM avaliar e alterar orientações, objectivos e organização, e não somente os meios;
- Ser um elemento catalisador de mudança, dinamizar a inovação e envolvimento na empresa;
- Ser um instrumento que enriquece o conhecimento sobre a empresa e mercado;
- Ser uma forma independente e objectiva para se priorizar ideias e orientações e justificar e legitimar opções;
- Ser uma ferramenta que sistematiza e desenvolve documentos de suporte para futuros planeamentos.

## **6.2. Características de uma Auditoria de Marketing**

As principais características de uma Auditoria de Marketing, são: a abrangência, independência, sistematização e periodicidade da análise.

### **6.2.1. Análise ampla, abrangente e compreensiva**

Uma Auditoria de Marketing deve ser sempre um processo extenso, aprofundado, horizontal e completo, relativo às actividades de marketing e aos factores que as influenciam, não se limitando a análises parciais. Deve assim analisar o ambiente de marketing da empresa, bem como os seus objectivos, estratégias, organização e sistemas. Quando se faz uma análise vertical (ex: uma função), a auditoria deve ter o título do objecto em análise (ex: Auditoria à força de vendas, auditoria ao preço,

etc.). De forma a assegurar a sua validade, este é um processo formal, planeado e organizado, que se baseia em regras preestabelecidas e formalmente acordadas entre cliente e auditor

### **6.2.2. Análise Independente**

A independência do(s) auditor(es) relativamente à empresa ou à tarefa auditada é essencial para a qualidade dos resultados da auditoria. A organização poderá optar por contratar uma entidade externa para desenvolver a auditoria ou encarregar uma equipa interna de o fazer. No entanto, neste segundo caso, as pessoas a envolver no processo devem ter actividades independentes do objecto da auditoria e preferencialmente devem ocupar cargos de grande responsabilidade e serenidade na Organização, de forma a não se sentirem pressionados na sua análise. Este trabalho pode ser feito por organizações externas, pois a abrangência de funções das equipas, a proximidade das relações entre as pessoas e a fácil personalização das responsabilidades e conclusões da auditoria tornam difícil a construção de uma equipa interna independente e isenta. Nas grandes Organizações, ambas as soluções são possíveis. No entanto, mesmo ao optar-se pela contratação de equipas externas, poderá haver dificuldades em assegurar a independência, pois os auditores podem optar por tomar partido de alguma das partes, em função do potencial de negócio futuro, que consideram possível de contratar. Há que fazer todos os esforços para que o resultado da auditoria seja “aquilo que eu preciso de ouvir” em vez de ser “aquilo que eu gostaria de ouvir”.

### **6.2.3. Análise Sistemática**

A existência de um conjunto ordenado, sequencial e não imediato de actividades, permite uma análise mais aprofundada, um melhor conhecimento das situações e uma maior possibilidade de atingir conclusões validadas e recomendações adequadas. Portanto, uma AM deverá ser uma sequência padronizada, ordenada e lógica de etapas de diagnóstico e prescrição.

### **6.2.4. Análise Periódica**

As empresas podem encarar uma AM numa perspectiva “preventiva” ou “reactiva”. Ou seja, as auditorias podem ser feitas como resposta a um resultado negativo (falta de motivação ou de resultados da força de vendas, dificuldades de mercado, intensificação da concorrência, etc.) ou de

forma a perdurar os aspectos mais positivos da actuação da empresa (notoriedade, quota de mercado, associações à marca, etc.). Tal como na saúde, a segunda opção parece ser a mais conveniente, pois permite manter ou melhorar determinados desempenhos, desenvolvendo continuamente instrumentos que permitam detectar/antecipar problemas ou ameaças.

O desenvolvimento de análises periódicas permitem avaliar a evolução do desempenho da empresa, sob variadas vertentes. Desta forma, conseguem-se importantes resultados (especialmente no longo prazo), através de mecanismos de identificação dos problemas, de premiar desempenhos e replicar os desempenhos mais positivos.

#### 6.2.4. Ferramenta estratégica de controlo

Para além das características atrás apontadas, uma Auditoria é uma ferramenta de exame e controlo da gestão de marketing que ainda deverá ser:

- formal, planeada e organizada (baseada em regras preestabelecidas, reflectidas e documentado);
- crítica e estratégica;
- orientada para acção, de longo prazo.

Em suma, por Auditoria de Marketing, entende-se um “processo amplo, sistemático, independente, periódico e crítico de exame e controlo da gestão de marketing da organização, com a finalidade de detectar áreas problemáticas / oportunidades e recomendar planos de acção para melhorar a eficácia e performance organizacional”. Desta forma, de uma auditoria de marketing, consiste num estudo da qualidade, fiabilidade, validade e deficiências dos sistemas, métodos, processos e *outputs* de marketing



#### Actividade

I - Pretende-se, que em grupos de 2 ou 3 pessoas se desenvolva um plano de comunicação para uma campanha de luta contra a SIDA/AIDS, planeamento familiar ou diminuição do trabalho infantil. Os grupos poderão escolher livremente o tema, desde que todos os temas sejam abordados. O plano de comunicação deverá incluir:

- Objectivos da comunicação (fornecer informação, estimular a procura, influenciar o comportamento público, etc.)
- Alvos da comunicação (clientes actuais, clientes potenciais, influenciadores, decisores, compradores, comunicação social, etc.)
- Ferramentas de comunicação (publicidade, relações públicas, promoção, marketing directo, etc.)
- Meios de comunicação (televisão, jornais, revistas, publicidade exterior, etc.)

II - Exercício “Controlo da actividade de marketing”: pretende-se que os formandos efectuem um sistema de controlo de uma actividade de marketing (que propuseram para as suas organizações em exercícios anteriores), nomeadamente:

1. Construam check-lists para controlarem a actividade de marketing;
2. Definam formas e instrumentos de recolha dos dados contidos nas check-lists;
3. Concebam métricas/indicadores de desempenho, a partir da informação definida no ponto anterior;
4. Definam a periodicidade de actualização de cada indicador



### Reflexão

Grande parte da produção da administração pública é concretizada através de serviços, que os diferentes organismos prestam à sociedade e aos cidadãos.

Os serviços da AP têm características que os diferenciam profundamente dos outros serviços, tornando a sua produção e disponibilização complexas e a sua gestão aliciante. As especificidades associadas aos serviços e a menor tradição existente ao nível dos conhecimentos técnicos na área dos serviços, impõem aos decisores um desafio aliciante e enriquecedor.

O desenvolvimento económico nas sociedades modernas tem-se feito especialmente no sector dos serviços. Se bem estruturados, os serviços possibilitam condições para que os cidadãos e empresas obtenham mais valias essenciais às melhorias de produtividade e condições para o seu crescimento sustentado.

A utilização de metodologias associadas ao marketing de serviços, permitem que estes sejam desenvolvidos e coordenados, com uma ligação mais próxima ao mercado e às expectativas dos clientes, pelo que, para caso concreto, trará importantes mais valias que importa considerar.



### Síntese

Os serviços representam cada vez mais um papel fundamental nas economias mais desenvolvidas, sendo que naquelas onde o desenvolvimento é menor, os investimentos e os esforços ainda se concentram maioritariamente nas actividades produtivas, devido à facilidade de percepção e imediatismo dos seus resultados. À definição de serviço apresentam-se algumas dificuldades no que diz respeito à oposição clara da definição de produto, pois existem pontos em comum em ambas as definições. Contudo existem também características diferenciadoras dos serviços, como sendo a sua intangibilidade, simultaneidade, heterogeneidade e perecibilidade.

O modelo *servuction* consiste numa sistematização que pretende compreender todo o processo de produção de um serviço, partindo de duas premissas essenciais: a existência de procura pelo serviço e de meios para os produzir e disponibilizar. No marketing de serviços, valores como a reputação, a qualidade do atendimento e do serviço poderão ser geridos se a organização tiver uma orientação de marketing sistemática e coerente, através do desenvolvimento de um sistema de marketing interno, que envolva e motive as pessoas na organização. Em concordância com isto, o marketing mix dos serviços, compreende assim uma maior especificidade na sua abrangência, através do tradicional mix do preço, produto, comunicação e distribuição, bem como das pessoas, dos processos e da evidência física.

O marketing de serviços, também deverá compreender um sistema de controlo e avaliação de desempenho, de forma a melhorar a eficácia de alguns dos instrumentos utilizados no serviço, da própria prestação do serviço e da satisfação do utente relativamente à mesma. Assim, os serviços não podem ser vistos isoladamente, pois é cada vez mais importante procurar uma maior integração entre produtos e serviços, em torno dos benefícios para os clientes.



## Avaliação

De acordo com o presente manual, e com os seus conhecimentos adquiridos, responda cuidadosamente a cada uma das seguintes questões/actividades:

- Quais são as características diferenciadoras do serviço? Explique cada uma delas.
- No que consiste o modelo servuction? Quais são as suas características base?
- Enumere e explique as variáveis específicas do marketing-mix dos serviços.
- Justifique a importância do controlo da estratégia de marketing. No que consiste uma check-list?

Após ter respondido, confronte as suas respostas com a matéria leccionada, de forma a compreender quais os pontos desta matéria em que sentiu maiores dificuldades em assimilar.



## Referências

BUCKLEY, A., **The Essence of Services marketing**, Prentice Hall Europe, 1993.

EIGLIER, P. & LANGEARD, E., **Servuction : a Gestão Marketing de Empresas de Serviços**, Lisboa, McGraw-Hill, 1998.

HOFFMAN, D. & BATESON, J. **Essentials of Services Marketing: Concepts, Strategies and Cases**, Dryden Press Series, 2001.

VIEIRA, José, **Inovação e Marketing de Serviços**. Lisboa, Editora Verbo, 2000.



## Glossário

**Economias de escala:** vantagens de custos resultantes da organização e/ou do equipamento de produção envolvido. Quanto maior for a organização ou o nível de produção, mais baixo será o custo unitário do produto.

**Marketing directo:** forma de promoção e distribuição que combina publicidade com venda pessoal, permitindo atingir o mercado-alvo de forma muito direccionada e obter respostas directas e mensuráveis. As principais técnicas de marketing directo são: *direct mail*, *telemarketing*, *direct response* e venda porta-a-porta.

**Promoção:** técnica que pretende aumentar o número de vendas/utilização a curto prazo, ao melhorar o rácio preço/valor de um produto/serviço, quer através de um desconto temporário, quer no aumento do seu valor. São exemplos: a promoção de vendas : descontos, gôndolas e ilhas, exposições, feiras, promotores, amostras, cupões, prémios, acções de reembolso, clubes, incentivos, entre outros.

**Publicidade:** toda e qualquer informação que utilize os media, que é paga pela parte interessada e se destina a informar e persuadir.

**Relações Públicas:** o objectivo das relações públicas não é tanto vender um produto/serviço, mas sobretudo construir junto dos diversos públicos, uma imagem favorável da empresa ou organização. Visa assim, aumentar a credibilidade e notoriedade, melhorar a imagem da organização, das suas marcas e produtos/serviços, informar e motivar colaboradores internos, bem como atrair investidores.

**Servuction:** conceito de marketing de serviços introduzido por Eiglier e Langerad. O termo é um misto da palavra francesa “service” e da palavra inglesa “production” e, significa a “produção de um serviço”.

## Sub-capítulo 4.2 – O Marketing na Administração Pública



### Objectivos

No final do sub-capítulo **Marketing na Administração Pública**, os alunos (as) deverão estar aptos (as) a:

- Compreender o enorme campo de acção, das instituições públicas centrais e locais;
- Descrever e identificar as características do Marketing público face a outras abordagens, como sejam o Marketing social, o Marketing político e Marketing eleitoral;
- Distinguir as diferentes necessidades a serem satisfeitas no marketing público, ao nível das populações e da qualidade do serviço que lhes é prestado;
- Relacionar as pessoas com a estratégia de comunicação de uma organização pública;



### Resumo

A temática do marketing na administração pública será abordada neste capítulo começando por definir os clientes dos serviços públicos (representados pelas administrações locais e central), que são toda a sociedade. Também será esclarecido aos formandos a diferença e as particularidades entre o marketing público, marketing social, marketing político e marketing eleitoral, embora à primeira vista pareçam todos ser semelhantes.

No que diz respeito a características do marketing público, serão explicitadas as necessidades que estão ligadas a esta abordagem do marketing, como sendo as necessidades normativas, sentidas, expressas e comparadas. Já será possível aos formandos, a partir deste ponto do capítulo, compreender a importância de uma gestão de marketing na administração pública, de forma a ter um papel mais interactivo e relacional com as populações, contribuindo positivamente para o seu desenvolvimento. Será aprimorada a sensibilidade dos formandos, para o facto do objectivo desta proximidade na

interacção não ser propriamente de aumentar o consumo dos serviços, mas em alguns casos até de diminuir a afluência a determinados serviços.

Quanto à estratégia de marketing público, esta difere-se de outras abordagens pelos diferentes critérios de segmentação utilizados, como sendo as actividades, interesses, opiniões e demografia da população em análise. Estes, podem ser utilizados de forma isolada ou agregada, pois devido às limitações no que diz respeito à pesquisa de informação no sector público, torna-se necessário contornar estas dificuldades para obter a melhor análise possível.

No que diz respeito à operacionalização da estratégia, este capítulo irá demonstrar aos formandos as potencialidades do marketing-mix público, como forma de responder às expectativas e necessidades das populações, acompanhando os objectivos, orientações e estatutos do Governo. Deste modo, e utilizando o exemplo da distribuição (entendida como sendo um mecanismo de fazer chegar o benefício à população) poderá basear-se na utilização de um conjunto de organismos públicos ou privados existentes, ou até na implantação de novas soluções, direccionadas às populações locais.

Por fim, será salientado aos participantes, a pertinência de um correcto sistema de controlo associado à estratégia de marketing público, de forma a aferir a sua implementação e resultados, para que na formulação de uma próxima estratégia se corrijam os erros da anterior, construindo assim um processo de melhoria contínua.



## Palavras

- Custo de oportunidade
- Marketing Social
- Marketing Político
- Marketing Eleitoral
- Meios de comunicação
- Processo de comunicação



## Conteúdo

### **1. O Marketing na Administração Pública**

A gestão de marketing tem um alargado campo de acção, junto das instituições públicas centrais e locais, dada a importância de que se reveste a maior satisfação das populações e a qualidade do serviço que lhes é prestado. Na realidade, os cidadãos têm o direito a que a administração pública seja cada vez mais competente, que compreenda o cidadão e que o seu funcionamento seja claro e acessível, no plano espacial, temporal e mental. Para além disso, a administração deve identificar e procurar superar as suas necessidades e corresponder às suas expectativas, da melhor forma possível.

Mesmo em ambientes caracterizados por escassez de recursos, como é geralmente o caso das organizações ligadas à Administração Pública dos países em vias de desenvolvimento, a gestão de marketing permitirá uma melhor hierarquização das necessidades, através de uma mais adequada definição de prioridades, proporcionando melhorias na afectação de recursos.

Utilizando uma terminologia de gestão de marketing, a Administração Central e local é um serviço cujos clientes-alvo são toda a sociedade. A gestão de marketing terá um papel relevante no desenvolvimento e aprofundamento das relações com as populações:

- Existem trocas entre a Administração e a população, materializadas em prestação de serviços como contrapartida de impostos, taxas, preços e trabalho;
- Há competências da gestão de marketing que deverão ser utilizadas, como os estudos de mercado, os processos de segmentação, público-alvo e posicionamento, definição de estratégias de marketing, entre outras;
- Existe a noção de serviço público, de cliente, através da qual a administração deve servir o cidadão e não o contrário. Por “cliente” poderão utilizar-se as expressões de cidadão, contribuinte ou beneficiário, que ao nível da sua relevância para a definição de uma gama de produtos, se traduzem numa terminologia equivalente. Mesmo em situações de monopólio, essa orientação deve na mesma existir, pois estes baseiam-se numa lógica de regulação social;

- Há uma grande importância na gestão da variável preço, entendida como somatório das prestações totais pagas pelos cidadãos e como um custo de oportunidade que deve ser tomado em consideração: ao se optar por subsidiar determinada actividade está a fazer-se uma escolha, já que os recursos são limitados e por isso, outras actividades serão “prejudicadas”.

A gestão de marketing, poderá contribuir para que os órgãos da Administração central e local desenvolvam, uma pesquisa de informações mais adequada sobre as populações (estudos de mercado), melhor coordenação funcional e espacial dos organismos e serviços prestados às populações e possam proceder de uma forma mais sustentada à definição das prioridades de actuação.

O marketing público, gerado por entidades públicas engloba a gama de produtos / serviços disponibilizados à sociedade, a sua forma de disponibilização, o desenvolvimento territorial a sua comunicação e a participação da população na definição das suas políticas.

O Marketing público não deve ser confundido com outras abordagens, como seja o Marketing social, o Marketing político e o Marketing eleitoral:

- O Marketing Social, pretende estimular e facilitar a aceitação de ideias e comportamentos sociais que se considerem benéficos para a sociedade, como sejam a higiene dentária ou a utilização do preservativo. É na sua maioria feito por entidades não governamentais, que funcionam frequentemente em regimes de voluntariado e com recurso a donativos;
- O Marketing Político pretende fazer o levantamento das necessidades e ansiedades das populações, no sentido de identificar aquelas que são mais sentidas e valorizadas, de forma a contextualizar a acção de intervenção política ao longo do tempo;
- O Marketing Eleitoral pretende definir as melhores estratégias eleitorais, de forma a maximizar os resultados (votos), fidelizando os apoiantes e conquistando os indecisos, num espaço de tempo bem determinado; uma campanha e um acto eleitoral.

No entanto, no marketing público, são frequentemente desenvolvidas diversas acções de marketing social, no sentido de melhorar a qualidade de vida das populações e alguns dos seus hábitos e opções

## **2. Mercado**

No âmbito da administração pública, o mercado pode ser considerado como o conjunto de pessoas físicas e jurídicas que podem utilizar os serviços públicos num território definido administrativamente,

que pode cingir-se às fronteiras nacionais, ou alarga-se a outros países, com os quais exista maior proximidade geográfica, económica e cultural.

O resultado da interacção da administração pública com o mercado – Sociedade - não tem de se concentrar num objectivo associado ao aumento do consumo de determinado bem ou serviço. Pelo contrário, o objectivo pode ser o inverso, como seja o reduzir o número de visitas a urgências hospitalares, a acções de prevenção, as campanhas antitabagismo, entre outras.

O Estado é um prestador de serviços de utilidade aos seus destinatários (cidadãos) e o público paga-os de diversas formas, como seja o preço, o trabalho, os impostos, o esforço para obter os serviços, etc. Desta forma, os cidadãos devem ter cada vez maior participação na definição das políticas do Estado e o direito à obtenção de serviços com cada vez maior qualidade.

No Âmbito do marketing público, existem diferentes necessidades a serem satisfeitas no âmbito do marketing público, como sejam:

**Necessidades normativas:**

São as apostas da administração, muitas vezes não sentidas / compreendidas pelas populações, como sejam regras relativas à circulação rodoviária, em termos de limites de velocidade e obrigatoriedade de utilização de cintos de segurança e de capacetes. Também constitui uma acção com vista a suprir uma necessidade normativa, a sensibilização para a diminuição das urgências hospitalares em situações de não urgência, que poderiam ser resolvidas em consultas normais, evitando assim a utilização e entupimento dos serviços de urgência. Outros exemplos de necessidades normativas, encontram-se na poupança de energia, no planeamento familiar, no aumento da escolaridade, entre outras. Deste modo, são aspectos para os quais, geralmente, as populações não têm ainda uma grande preocupação, mas que são extraordinariamente relevantes para a sua evolução.

**Necessidades sentidas:**

Por necessidades sentidas, compreendem-se os “desejos e motivações sentidas pelas populações”. Ou seja, o conjunto das necessidades sentidas pelos membros de uma sociedade que se podem traduzir em comportamentos objectivos (necessidades expressas) ou simplesmente não terem qualquer consequência prática em termos de consumo ou de procura, pois os cidadãos consideraram que não haveria condições para que essas necessidades pudessem ser supridas, nomeadamente por organizações ligadas à administração pública.

### **Necessidades expressas:**

Desejos e motivações expressos pelas populações, através de comportamentos e de atitudes práticas, utilizando os diversos meios ao seu serviço. Neste âmbito, encontram-se todas aquelas necessidades para as quais os cidadãos pretendem uma resposta adequada da Administração Pública. De entre as necessidades expressas estão todas aquelas a quem a Administração Pública conseguir dar resposta, bem como outras, a que os cidadãos não obtêm uma resposta que consideram adequada, mas que no entanto lutam para o conseguir.

### **Necessidades comparadas:**

Ao se comparar situações sociais e geográficas, encontram-se muitas vezes disparidades relativamente aos recursos existentes ao serviço das populações, que devem ser atenuadas, tendo como referencial o nível de desenvolvimento e de serviço que se pretende para a sociedade.

Cabe aos diferentes organismos ligados à administração pública a criação de condições, para que as populações consigam obter um nível de serviço relativamente homogéneo ao longo do território, alargando assim os diferentes leques de serviços a regiões onde não existam, ou sejam disponibilizados com menor qualidade ou facilidade.

Os projectos de investigação académica e os estudos de mercado poderão dar um contributo importante na identificação e valorização destas necessidades, dotando os decisores de informação que suportem decisões mais ponderadas e eficazes, através de:

- Mecanismos de quantificação;
- Selecção dos meios de comunicação mais adequados;
- Identificação de localizações prioritárias
- Identificação do estilo de comunicação a utilizar
- Avaliação comparada de necessidades.

### **3. A gestão de marketing público: metodologia**

A administração pública, define para si mesma e para as suas instituições, planos estratégicos com um horizonte temporal definido – que muitas vezes equivale ao da duração da legislatura, em função dos programas de Governo, propostos à sociedade e aprovados pelos órgãos competentes.

A nível macro, o programa de Governo, onde vêm indicadas as grandes prioridades de actuação da legislatura, enuncia as principais áreas de investimento e desinvestimento e o tipo de relacionamento que se utilizará com os diversos públicos. Do programa e da forma de relacionamento do Governo com as restantes entidades da administração pública, advêm muitas das orientações estratégicas que deverão ser seguidas e tomadas em consideração pelas diversas organizações a jusante: por exemplo, o destaque que o Governo decide conferir ao planeamento familiar ou à alfabetização de adultos, terá consequências no funcionamento de organismos e instituições que lhe estejam a jusante, nomeadamente Ministérios, Secretarias de Estado e Direcções Gerais.

A nível micro, as instituições da Administração Central deverão desenvolver os seus planos estratégicos, de acordo com as principais orientações políticas definidas a montante, e com as expectativas e compromissos assumidos com o “mercado” onde se inserem: As políticas de produto, preço, comunicação e distribuição deverão ser estabelecidas de acordo com os melhores interesses da sociedade onde se inserem, gerando uma actuação consistente e coerente.

### **3.1. O processo de segmentação e de posicionamento**

A adequada segmentação dos mercados, também em produtos e serviços públicos, deve ser feita cuidadosamente de forma a potenciar a utilização que se dará aos recursos e a avaliação da importância relativa dos diversos segmentos, em termos de dimensão, a intensidade com que sentem a necessidade e as suas expectativas relativamente ao serviço público.

Na análise de cada questão, as instituições públicas poderão utilizar diferentes critérios, de forma isolada ou agregada, visando uma melhor identificação e compreensão de cada questão em concreto, e procurando contornar as limitações ao nível da informação que está disponível sobre o seu mercado. Desta forma, poderá utilizar-se combinações de critérios e variáveis diferenciadas, em função do objecto em estudo, da informação disponível e da abrangência pretendida.

Segundo Plummer, citado por Chapman & Cowdel (1998), para além dos tradicionais critérios de segmentação utilizados pelos gestores de marketing para repartir o mercado em grupos de pessoas com necessidades / características homogéneas, os critérios “suplementares” de segmentação a utilizar no âmbito do marketing público, deverão ser: as actividades, os interesses, as opiniões e a demografia.

**Critério: Actividades**

Variáveis: Ocupação profissional, actividades de tempos livres (*hobbies*), eventos sociais em que participa, férias, divertimentos, clubes e grupo de que é membro e simpatizante, desportos que pratica, locais de compra, entre outros.

**Critério: Interesses**

Variáveis: Família, casa, emprego, comunidade, actividades recreativas, moda, gastronomia, meios de comunicação que consulta, objectivos pessoais, entre outros.

**Critério: Opiniões**

Variáveis: auto-imagem e autoconhecimento, consciência social, política, negócios, economia, educação, produtos que consome, futuro, cultura, entre outros.

**Critério: Demografia**

Variáveis: Idade, educação, rendimento, ocupação, estrutura e dimensão da família, aspectos geográficos,

### **3.2. A estratégia de marketing da administração pública**

A administração pública, nos seus diversos níveis, deverá desenvolver uma estratégia de marketing coerente com os objectivos e orientações do Governo, os seus estatutos, bem como das expectativas e necessidades das populações.

#### **3.2.1. Produto - programas de actuação**

Na definição dos programas de acção, os objectivos poderão estar centrados da satisfação que as acções / programas trarão para a população, e/ou no seu contributo para o desenvolvimento social e económico; devendo relacionar-se este aspecto com os custos associados, nomeadamente com os custos de oportunidade

Os programas a que desejavelmente se deverão privilegiar, são aqueles que gerem maior satisfação (interna e colectiva) e que utilizem o menor volume de recursos financeiros possíveis.

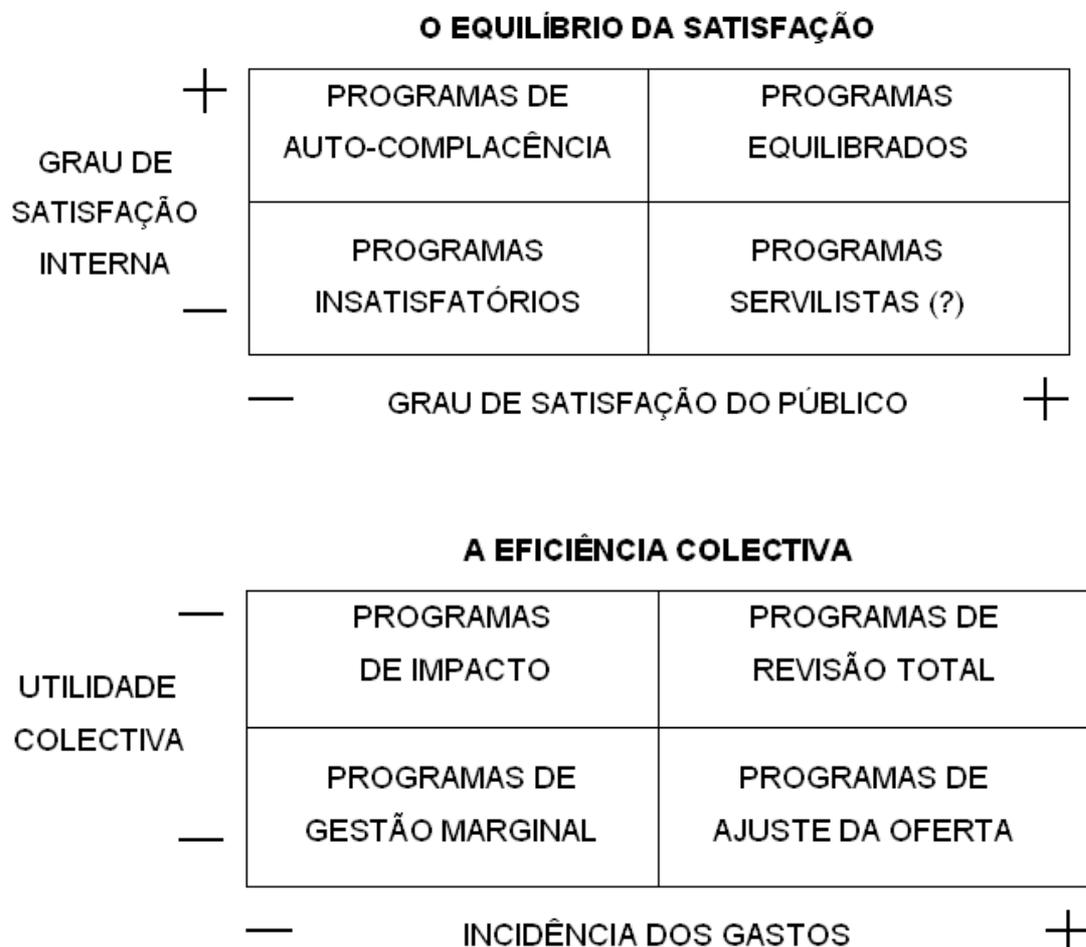


Figura 2, Portfolio dos programas públicos. Fonte: Chiais, J. (1995)

### 3.2.2. Distribuição

A distribuição, entendida como mecanismo de fazer chegar o benefício à população, pode basear-se na utilização de um conjunto de organismos públicos ou privados existentes, ou na implantação de novas soluções que se considerem necessárias. Segundo Chias (1995), os critérios técnicos que deverão ser utilizados na escolha / selecção dessas alternativas, deverão ser:

- Objectivos dos processos e das instituições;
- Diversidade dos públicos a atingir;
- Regime de responsabilidade exigido / desejado
- Mecanismos de controlo e de protecção jurídica

A prestação de serviços pode ser confiada a organismos locais especializados na prestação de um conjunto de serviços a uma mesma população (especialização regional) ou a uma entidade trans-regional, que se especialize na implantação desse produto ou serviço a um nível geograficamente mais alargado.

### **3.2.3. Preço**

O Estado dispõe de um conjunto de recursos financeiros, cuja gestão lhe é confiada / delegada pela população, com a expectativa de máximo rigor na definição das prioridades e na sua adequada gestão e repartição.

Esses recursos têm origens diversas, entre as quais se destacam os impostos e prestações pagos pelos cidadãos e empresas, as contrapartidas financeiras pagas por instituições particulares para explorarem determinados recursos e oportunidades, os resultados das empresas públicas, os co-pagamentos de populações a diversas prestações disponibilizadas pelo Estado, e ajudas internacionais.

Com base nestes elementos, e nas situações sociais específicas, definem-se os critérios a utilizar em termos de co-pagamentos:

- Quem paga estas prestações sociais?
- Como são pagas?
- Com que ponderação (em percentagem ou valor) estas prestações deverão ser pagas pelos utentes e pela restante população?

Paralelamente, de uma forma constante, deve haver um cuidado permanente na utilização racional dos recursos públicos, quer da parte da administração central e local, quer da parte dos seus utilizadores. O combate contra o desperdício e o controlo sistemático da sua aplicação deverão ser aspectos permanentemente analisados, no sentido de melhor utilizar os recursos e maximizar os benefícios que poderão proporcionar às populações.

### 3.2.4. Comunicação

O processo de comunicação tem quatro fases que devem ser cuidadosamente trabalhadas por estes organismos:

- Quais são os público-alvo?
- Qual o objectivo da comunicação?
- Onde comunicar?
- O que corrigir?

O processo de comunicação é complexo, pois inclui em cada uma das suas fases, um alargado conjunto de particularidades:

Na identificação dos públicos alvo, há que ter em atenção o interesse de diversos públicos em se sujeitarem à nossa comunicação, a disponibilidade de meios de comunicação existentes, a capacidade dos público-alvo de decodificar a mensagem, a intensidade com que sentem o tema que está a ser comunicado, entre outros aspectos.

A escolha da mensagem a utilizar deve ter em consideração o público-alvo que se pretende atingir, suas características e nível socio-económico. O processo de segmentação e posicionamento que foi previamente desenvolvido facilita este processo: na realidade, não há possibilidade de desenvolver uma mensagem específica para cada consumidor, pelo que há a necessidade de os agrupar e de conhecer das suas capacidades e sensibilidades, de forma a encontrar a forma mais eficaz de os sensibilizar e provocar a reacção que se pretende.

A mensagem tem de ser simples e clara, reflectindo o posicionamento da organização com grande clareza e simplicidade, independentemente dos meios financeiros existentes, que são obviamente escassos. Não é adequado procurar transmitir mensagens complexas ou longas, pois irão provocar afastamento e repulsa na maioria do público-alvo. Há que despertar o interesse, sensibilizar, motivar e persuadir o público-alvo a desenvolver uma determinada atitude e comportamento, ou mesmo procurar informação adicional.

A escolha dos meios a utilizar tem também de ser cuidadosa, pois se não for feita correctamente, originará desperdícios de recursos e uma inadequada abordagem ao mercado, pois “estaremos a dar tiros ao lado”. Muitas vezes, dados os custos associados e dificuldades em atingir os públicos alvo através dos típicos canais de comunicação, torna-se necessário recorrer a meios e formas de

comunicação mais criativas. No caso das instituições de administração pública, torna-se pertinente aproveitar as sinergias, potenciando os contactos que já se estabelecem com a população, designadamente nas escolas, hospitais, centros de saúde, organismos oficiais, entre outros.

### **3.3 Comunicação formal e informal**

Para além da comunicação formal, realizada através dos meios de comunicação tradicionais (como a televisão, a imprensa, a rádio, os painéis de publicidade, etc.) existem muitos outros canais com que se comunica com o mercado e com os clientes actuais e potenciais. São os canais informais, que se materializam em todas as comunicações que se estabelecem entre a organização e os meios, realizadas através dos contactos informais dos seus colaboradores, do que é dito sobre a organização e os serviços (“boca a boca”) e de todas as outras interações da organização com o mercado.

Os meios de comunicação informais podem ser mais eficientes que os formais, pois sustentam-se em contactos e experiências que os utilizadores sentem na sua comunicação e relacionamento com a organização. No entanto, a inadequada gestão destes processos de comunicação pode provocar conflitos importantes entre os valores transmitidos pela comunicação formal / “oficial” e a informal, realizada através dos contactos informais com o mercado.

È muito importante que, no âmbito da orientação de marketing das organizações, os seus responsáveis desenvolvam estratégias que permitam influenciar em grande medida a forma como a comunicação informal é realizada na organização. Como ferramentas deste processo, os gestores podem partilhar informações e preocupações com as suas equipas, recolher sugestões, valorizar as suas opiniões e contributos, mantê-los informados sobre o que se passa nas organizações e com os serviços que a organização presta ou vai prestar. Devem ainda ser realizadas acções que fomentem o aspecto motivacional das equipas, o espírito de grupo e de inter-ajuda, para que todos se sintam uma parte da organização, partilhem valores e sintam-se motivados para estabelecer uma comunicação informal que vá de acordo com os objectivos da organização.

## **4. Controlo e processos de melhoria contínua**

Todo o esforço de comunicação deve ser permanentemente controlado, de forma a aferir a sua execução e resultados, verificando assim o comportamento dos custos e dos benefícios associados. O

seu controlo permanente permitirá realizar ajustes tendentes à melhoria dos seus resultados e ao aprofundamento dos processos de aprendizagem, que terá de ser realizada pelos responsáveis por estes processos, que se encontram numa fase embrionária, na maioria dos territórios e instituições.

O sucesso da estratégia de comunicação, passa pela obtenção dos melhores resultados, medidos em termos dos efeitos provocados nos públicos-alvo, que se podem materializar em termos de comportamentos (por exemplo: o número de consultas marcadas no centro de saúde, e a diminuição do consumo de álcool ou de tabaco), sensibilidade para o tema (exemplo: o novo papel da mulher, preocupações com o trabalho infantil) ou conhecimentos (informações sobre processos e procedimentos, como seja uma linha telefónica de apoio a urgências).

Frequentemente, os profissionais de marketing têm a tentação de desenvolver estratégias de comunicação esteticamente muito apelativas e com mensagens muito profundas, mas que infelizmente não produzem os resultados desejáveis, pois não têm um público-alvo claramente definido, o plano de meios não é o adequado ou a mensagem e o formato não é eficaz para atingir os seus objectivos.

È muitas vezes complexo identificar a melhor forma de estruturar o processo comunicacional, quando pretendemos alertar populações sobre aspectos do seu comportamento que podem traduzir-se em graves prejuízos individuais ou sociais, como a prevenção da sida, da droga, do tabaco, procura de melhores hábitos alimentares, etc. No entanto, a experiência tem demonstrado que as campanhas publicitárias agressivas não têm frequentemente atingido os seus objectivos, pois contêm uma mensagem violenta / agressiva que os públicos alvo preferem rejeitar ou ignorar, de forma a não se confrontarem com ela.



### Actividade

I - Construa as linhas gerais de orientação do Marketing-mix, utilizando o tema e o respectivo processo de segmentação já efectuado em exercícios anteriores, de forma a aplicá-lo a um público-alvo específico.

II - Em ambientes de insuficiência de recursos, que benefícios poderá a administração pública retirar de uma estratégia de distribuição mais conveniente para o utilizador?

III - Identifique e distinga os principais meios de comunicação à disposição de organismos da administração pública, focalizando-se no contexto de escassos recursos.



### Reflexão

Ao longo dos séculos, os cidadãos e os Organismos Estatais, consolidaram um relacionamento pouco amistoso e caracterizado por situações de grandes reservas e desconfiança.

Muitos cidadãos consideram que o Estado não gere convenientemente os seus recursos, todos eles provenientes de impostos, recursos naturais e outras prestações financeiras dos contribuintes. Por outro lado, consideram que não são ouvidos aquando da tomada das grandes decisões e que o Estado tem uma preocupação constante em aumentar as acções de fiscalização aos cidadãos pelo que por isso devem ser contidos nas suas reclamações e exigências.

Os organismos centrais, fruto de culturas organizacionais muito enraizadas, nem sempre consideram os seus cidadãos como os seus “verdadeiros clientes” a quem devem proporcionar os melhores serviços: frequentemente, os “clientes” são considerados com um “mal necessário”. No entanto esta ideia preconcebida, está frequentemente longe de ser ajustada à realidade, pois em muitos serviços do Estado, é visível um grande esforço no sentido de melhorar a qualidade dos serviços, só que muitas vezes a alteração das percepções dos clientes só é alterada muito lentamente.

A utilização de uma abordagem de marketing, poderá permitir a muitas das organizações ligadas à administração pública, um conjunto de importantes “ganhos”, a nível de qualidade de serviço e de satisfação dos “clientes”, mas também ao nível económico-financeiro, através da obtenção de economias de escala, melhores sistemas de previsão, maior controlo e o desenvolvimento de estratégias mais adequadas.

A existência de abordagens de marketing não significa necessariamente maiores custos, mas sim melhor organização e eficácia, libertando os cidadãos para actividades mais produtivas e permitindo uma melhor gestão dos recursos existentes. Como exemplo desta situação pode indicar-se a existência de serviços de atendimento telefónico pré-hospitalar, que permite uma avaliação prévia do estado de saúde do cidadão, com uma maior facilidade de encaminhamento hospitalar (serviço mais rápido) e o

despiste de falsas urgências, que não necessitam de apoio hospitalar, libertando os serviços de urgências para situações realmente complexas.

Todo este campo de acção deve assim ser convenientemente explorado, para que a administração pública cumpra efectivamente o seu duplo papel: servir o cliente e permitir maiores poupanças / diminuição de custos.



### Síntese

A Administração Central e local são um serviço cujo cliente é o público: toda a sociedade. A partir desta premissa, torna-se claro que gestão de marketing terá um papel relevante no desenvolvimento e aprofundamento das relações com essas mesmas populações. No entanto, o marketing público não deve ser confundido com outras abordagens, como sejam o marketing social, o marketing político e o marketing eleitoral. Existem características que no âmbito do marketing público são diferenciadoras, como sendo as necessidades a serem satisfeitas das populações como é o caso das necessidades normativas, necessidades sentidas, necessidades expressas e necessidades comparadas.

O resultado desta interacção da administração pública com o mercado, não tem obrigatoriamente de se concentrar num aumento do consumo de determinado bem ou serviço. Pelo contrário, o objectivo pode ser o inverso, como seja o de reduzir o número de visitas a urgências hospitalares.

No que diz respeito ao processo de segmentação, targeting e posicionamento, já abordado em temas anteriores, este processo no âmbito do marketing público reveste-se de particularidades. Na análise de cada questão, as instituições públicas poderão utilizar diferentes critérios de segmentação, de forma isolada ou agregada, visando uma melhor análise de cada questão em concreto, procurando contornar as limitações ao nível da informação que está disponível sobre o seu mercado. Desta forma, os critérios de segmentação utilizados são: as actividades, os interesses, opiniões e demografia da população em análise.

O marketing-mix público, (que se encontram numa fase embrionária, na maioria dos territórios e instituições) constituído pelos 4 P's do produto (*product*), preço (*price*), comunicação (*promotion*) e

distribuição (*placement*), deverá ser coerente com os objectivos e orientações do Governo, os seus estatutos, bem como das expectativas e necessidades das populações. Por exemplo, no caso dos produtos, estes não são propriamente “produtos”, mas sim programas de acção, cujos objectivos poderão estar centrados na satisfação que as acções / programas trarão para a população, e/ou no seu contributo para o desenvolvimento social e económico.

Por fim, e de forma a assegurar o melhor comportamento dos custos e dos benefícios associados à estratégia de marketing público, deverá ser feito o controlo de forma a aferir a sua execução e resultados, bem como a implementação de processos de melhoria contínua.



### Avaliação

As seguintes questões servirão para aferir os seus conhecimentos adquiridos ao longo da formação, numa perspectiva de auto-análise. Assim, deverá comparar as suas respostas com os conceitos teóricos apresentados no manual, e as aulas leccionadas, de forma a compreender quais os conceitos deste capítulo que sente mais ou menos dificuldade na sua apreensão.

- Justifique, porque o conceito de Marketing público não deve ser confundido com outras abordagens, como seja o Marketing social, o Marketing político e Marketing eleitoral. Explícite sucintamente cada uma das abordagens.
- Distinga as diferentes necessidades a serem satisfeitas no âmbito do marketing público, e dê exemplos de cada uma.
- No âmbito da gestão de marketing público, distinga as metodologias ao nível micro e macro.
- Quais deverão ser os critérios de segmentação a utilizar, no marketing público? Explícite e compare-os dois a dois.
- O que entende como comunicação formal? Dê exemplos.

- Qual o papel das pessoas na estratégia de comunicação de uma organização, num contexto de marketing público.



## Referências

CHAPMAN, D. & COWDELL, T, **New public Sector Marketing**, London, Financial Times Management, 1998.

CHIAS, J, **Marketing Público: Por un gobierno Y una Administración al servicio del público**, Madrid, McGrawHill, 1995.

O'SHAUGHNESSY, John, **Competitive Marketing: A strategic approach**, Ructlegde, 3<sup>rd</sup> edition, New York, PrentinceHall, 1995.



## Glossário

**Custo de oportunidade:** acção ou programa que deixará de ser realizado, por se optar por uma alternativa. Este custo pode ser medido em valor monetário e / ou em bem-estar e progresso social

**Marketing Social:** tem como objectivo estimular e facilitar a aceitação de ideias e comportamentos sociais que se considerem benéficos para a sociedade.

**Marketing Político:** tem como objectivo identificar as necessidades e ansiedades das populações, através do levantamento das mesmas, de forma a contextualizar a acção de intervenção política ao longo do tempo.

**Marketing Eleitoral:** pretende definir as melhores estratégias eleitorais, de forma a maximizar os votos) fidelizando os apoiantes e conquistando os indecisos.

**Meios de comunicação:** também conhecidos como *mass media*, são todos os tipos de comunicação não pessoal (televisão, rádio, jornais, revistas, publicidade exterior, entre outros)

**Monopólio:** sistema de mercado onde existe apenas um fornecedor de um produto/serviço específico, tendo grande liberdade na determinação do seu preço de mercado. Esta liberdade poderá ser atenuada pela criação de produtos/serviços substitutos , pela entrada de novos concorrentes e pela intervenção governamental.

**Plano de meios (ou plano de media):** plano que especifica os objectivos, a selecção do tipo de meio de comunicação, os media individuais, a utilização dos media, o orçamento e o esquema de publicação.

**Processo de comunicação:** forma pela qual a comunicação é realizada. O processo de comunicação passa por diversos elementos que podem ser agrupados num modelo, os quais, o transmissor, a fonte, a informação, a codificação, a mensagem, o meio de comunicação, o receptor, a descodificação, a resposta, o feedback, e o ruído.

## Sub-capítulo 4.3 – O marketing Internacional



### Objectivos

No final do sub-capítulo **Marketing Internacional**, os formandos deverão estar aptos a:

- Identificar as razões que poderão levar à internacionalização de uma organização
- Distinguir e relacionar os ambientes político, legal e económico.
- Compreender a importância de uma análise detalhada da oferta e procura ser recolhidos sobre a procura, em mercados internacionais
- Perceber as vantagens da internacionalização para uma organização de administração pública



### Resumo

Neste capítulo, serão abordadas as diferentes aplicações de marketing internacional relevantes para a administração pública, salientando aos formandos a crescente pressão da globalização no sentido de se aumentar o relacionamento com mercados internacionais.

São diversas as abordagens que podem ser feitas quando se equaciona um processo de internacionalização, sendo que é necessário fazer uma análise interna e externa para escolher a melhor abordagem. A análise interna, terá em linha de conta as características das organizações que pretendem internacionalizar-se, nomeadamente ao nível financeiro, humano e tecnológico. Na análise externa, é preciso recolherem-se informações sobre os países onde pretendem se internacionalizar, ao nível do ambiente político, económico, legal e cultural.

Esta pesquisa de informação, é fundamental para um correcto processo de internacionalização, pois a organização irá estar a operar num país do qual desconhece todas as suas características, o que

constitui um risco acrescido para a exportação dos seus serviços. Deste modo, será enfatizado aos formandos a pertinência de se analisar a procura no país de acolhimento do serviço, de uma forma real e potencial, procurando prever a evolução da procura no futuro. Quanto à oferta, esta deverá ser analisada numa perspectiva de cooperação e inovação, pois na maior parte dos casos, a análise da concorrência à administração pública não fará sentido de existir.

Após a pesquisa de informação, o próximo passo será converter os conhecimentos adquiridos, no sentido de seleccionar os principais mercados-alvo a atingir, que no caso da administração pública, normalmente são seleccionados aqueles onde existem condições mínimas para se operar (em virtude das restrições orçamentais). No caso de ser possível de internacionalizar determinados serviços, existe a possibilidade da exportação indirecta, exportação directa, ou da produção nos mercados internacionais.

Será salientado aos participantes, que a melhor forma de internacionalização irá depender das informações obtidas através das análises interna e externa, realizadas pela organização ou outra entidade competente na área. Assim, pretende-se transmitir aos formandos a importância do marketing internacional, como ferramenta de aprendizagem, troca de experiências e sinergias com mercados estrangeiros, alargando o objectivo de uma melhoria nos serviços prestados pelas administrações públicas aos seus cidadãos, fora dos seus países de origem.



### Palavras

- Benchmarking
- Exportação directa
- Exportação indirecta
- Sinergias



## Conteúdo

### **1. Marketing Internacional**

Os processos de internacionalização são cada vez mais frequentes, em resultado da concretização de um conjunto de elementos facilitadores, como sejam os acordos económicos e políticos entre governos e blocos económico-geográficos, a internacionalização das necessidades dos consumidores, os avanços tecnológicos, a melhoria nos meios de comunicação e de transporte e as tendências económicas globais. No entanto, outros factores ainda dificultam muitos destes processos, como sejam, as disparidades sócio-económicas existentes, as culturas nacionais e organizacionais, os movimentos anti-globalização e as barreiras políticas e burocráticas existentes.

Existem diversas definições de marketing internacional, que podem ser sintetizadas em “Estratégia que se desenvolve com o propósito de alcançar determinados objectivos nos mercados exteriores, tendo em conta as capacidades da organização (forças /fraquezas), a situação do ambiente e a concorrência internacional”.

Os elementos estruturantes dessa estratégia são:

- A existência de actividade em mais de um país;
- A existência de um benefício associado;
- A necessidade de relacionamento com um ambiente internacional.

O gestor de marketing internacional, ao desenvolver a sua actividade, terá agora de enfrentar um grande número de elementos incontrolláveis no ambiente internacional, como sejam grandes diferenças nos aspectos tecnológicos, político, legal, económico, cultural, geográfico, infra-estrutural e até concorrencial. Terá de os compreender e saber contornar, de forma a atingir os seus objectivos.

## 2. As razões da internacionalização

Existe um grande número de aplicações no âmbito do marketing internacional, que os Governos e as Administrações Públicas podem equacionar e desempenhar um papel relevante. De entre elas destacam-se:

- O contacto com cidadãos a residir no estrangeiro e a assistência que lhes é devida, aos mais diversos níveis;
- A prestação de serviços a cidadãos que residam no estrangeiro;
- O apoio aos processos de internacionalização de empresas, a procura de clientes nos mercados de destino;
- A promoção dos territórios enquanto destino de férias ou de encontros de negócios (nomeadamente para a realização de congressos);
- A atracção de investimentos externos para o País;
- A procura de parceiros internacionais, com quem se possam trocar experiências e desenvolver processos de aprendizagem comuns, nomeadamente no desenvolvimento de acções de benchmarking

As principais vantagens dos processos de internacionalização são:

- Aumento das vendas / lucros
- Sinergias de custos
- Partilha / dispersão de riscos
- Colaboração entre empresas e instituições públicas
- Domínio dos mercados
- Vantagens absolutas (controlo de recursos únicos, nomeadamente naturais, Know-how)
- Vontade de adquirir ou aprofundar conhecimentos em áreas que poderiam ser “melhor dominadas”

Existem três razões principais para desenvolver processos de internacionalização:

- **Oportunidade estratégica:** Razões ligadas à imagem favorável do País em determinados aspectos, a facilidade de acesso geográfico e cultural, a emergência de novos mercados para determinados produtos; os incentivos governamentais ou internacionais;
- **Vontade de crescer:** Razões ligadas à diversificação do risco e sobretudo partilhas de custos e economias de escala associadas a uma maior dimensão; a existência de parceiros locais que nos forneçam *know-how* ou o acesso ao mercado (por exemplo instalações e/ou “clientes”);
- **Factores relacionados com os mercados e clientes:** Razões ligadas à emergência de determinadas necessidades, quer dos territórios para onde nos internacionalizamos, quer nos nossos cidadãos e empresas que também se internacionalizam ou a saturação da procura no mercado nacional.

A internacionalização é também para a administração pública um elemento crítico ao seu desenvolvimento, especialmente no que se refere a processos de aprendizagem e de troca de experiências; de sinergias de custos e de processos, e de reciprocidade no que toca à prestação de serviços a “nacionais expatriados” de cada país. Por outro lado, as oportunidades de desenvolvimento económico associadas à internacionalização da economia, necessitam de um suporte adequado ao nível de organismos públicos: é necessário que a administração pública lidere e acompanhe estes processos.

No processo de internacionalização, as organizações podem desenvolver uma abordagem global ou de exportação:

- No caso de uma abordagem global, a estratégia de marketing é feita para um mercado alvo global, independentemente da situação do mercado de origem: por exemplo, na promoção turística ou do investimento externo, todo o processo deve ser construído “de fora para dentro”, do ponto de vista da entidade externa;
- No caso do marketing de exportação o processo terá como base o mercado interno, devendo replicar-se para o exterior – embora com as necessárias alterações dos produtos ou serviços, que foram anteriormente desenvolvidos para o mercado interno. Neste âmbito, encontram-se os serviços à população, que se pretendam internacionalizar, no sentido de prestar aos cidadãos que se encontrem no exterior alguns dos serviços de que necessitam, como sejam emissão de documentos de identificação, organizações de eventos desportivos e culturais, serviços de apoio social, entre outros serviços.

Nos processos de internacionalização, existe frequentemente uma evolução gradual, por etapas. Por vezes este processo inicia-se com exportações passivas: é o mercado que vai solicitando à organização o desempenho de uma determinada actividade, como seja por exemplo a emissão de um passaporte ou uma duvida de cidadania. Sentido “alguma pressão de mercado” no sentido de desenvolver uma actividade crescente para o mercado externo, as organizações desenvolvem alguns esforços no sentido de prestarem um serviço mais adequado, porventura mais rápido, com maior qualidade e aproveitar também a oportunidade para alargar a sua actuação (numero de produtos e de serviços disponibilizados). Com o tempo e a estruturação das actividades, o grau de internacionalização das organizações pode tornar-se muito significativo

### **3. O ambiente político, económico, legal e cultural**

É fundamental que os gestores das organizações, designadamente os profissionais de marketing, tenham um adequado conhecimento dos ambientes internacionais de destino.

#### **3.1. O ambiente cultural**

A envolvente cultural está sempre presente na actividade do profissional de marketing, em qualquer actividade que desenvolva, independentemente de estar a lidar com “clientes” / cidadãos nacionais ou estrangeiros, através dos seus símbolos, tradições, valores e contextos. Por cultura entende-se o “somatório do conhecimento, crenças, arte, valores, normas, costumes, hábitos adquiridos na vivência em sociedade”.

As principais variáveis do ambiente cultural são:

- Idioma: Linguagem oral e não oral (gestos, sinais, etc.);
- Condições de uso: Diferentes formas de utilizar os produtos e serviços;
- Estética: Gostos, cores, formas, musica, desenho, etc.
- Educação: Níveis de escolaridade, tipo de educação, etc.
- Atitudes e valores: o que é correcto e aceite socialmente o que não é.

#### **3.2. O ambiente político**

De entre as variáveis do ambiente político, destacam-se as seguintes:

- Acordos entre governos: Existência de acordos e convenções entre dois ou mais países, tendentes ao desenvolvimento de actividades e de processos em conjunto, bem como possibilidade de trocas de experiências;

- Instabilidade política nos países de origem e de destino poderão facilitar ou dificultar a internacionalização dos organismos, pois poderão provocar mudanças súbitas nas normas, leis, formas de funcionamento e mesmo orientações estratégicas. Para se avançar com processos de internacionalização em contextos de instabilidade política, é desejável avançar com todos os cuidados, tendo a capacidade de prever o impacto que essa estabilidade poderá ter no processo. Para tal, deve conhecer-se o entendimento das facções alternativas e sua previsível percepção sobre o “nosso” processo de internacionalização,

- Oposição a produtos estrangeiros: Ao se internacionalizar, os organismos da administração pública poderão sofrer más reacções, que tenham a ver com nacionalismos, proteccionismos e sentimentos contrários ao consumo de produtos / serviços vindos do exterior. Esse sentimento de oposição aos serviços, pode também incluir os cidadãos nacionais, que estando no exterior poderão ter algum sentimento de superioridade relativamente aos serviços prestados por organizações do seu próprio país, e, em consequência do processo e afiliação ao seu processo de integração ao seu país de acolhimento, poderem privilegiar as situações de consumo de produtos e serviços locais.

É desejável que os organismos nacionais, ao internacionalizarem a sua actuação, saibam prever as reacções com que se poderão debater, de forma a preverem reacções e encontrar as melhores respostas e alternativas.

### 3.3. O ambiente económico

Na análise ao ambiente económico, é necessário identificar as variáveis que são relevantes para o problema em estudo. Ou seja, aquelas que poderão ter impacto na nossa decisão, na identificação dos produtos / serviços a prestar e na sua gestão.

Das variáveis habitualmente consideradas, destacam-se as seguintes:

- **Infra-estruturas económicas:** Consumo energético; Infra-estruturas comerciais e o consumo;
- **Infra-estruturas geográficas:** Características geográficas / climáticas
- **Demográficas:** População, estruturas sociais e familiares, pirâmides etárias, ocupação;

- **Transportes:** Vias de comunicação, meios de transporte, frequência de tráfego;
- **Dados macroeconómicos:** Produto Nacional Bruto (PNB): Produção total do país; Inflação; Taxas de juro; Taxas de câmbio; Emprego; Riqueza;
- **Dimensão e características dos mercados:** Importância do sector na economia do país e no consumo das famílias e organizações;
- **Níveis de economia paralela:** Actividade económica não supervisionada, e por isso não “taxada”, actualmente denominada de “economia informal”.
- **Situação cambial:** Risco e contingências de crédito

Na análise à situação concreta que se estará a estudar, no que diz respeito às especificações do serviço ou da actividade, deverão seleccionar-se os aspectos que poderão ter maior relevância para cada caso, pois poderão interferir no desempenho / resultados do processo.

### 3.4. O ambiente legal

Na análise ao ambiente legal, é necessário compreender de que forma a organização do sistema judicial, as formas de resolução de conflitos e as leis e regras existentes poderão condicionar positiva ou negativamente o nosso desempenho.

Existem diversos domínios que poderão ser analisados no ambiente legal, nomeadamente as relativas a:

- Propriedade intelectual;
- Leis da concorrência (ex.: Publicidade);
- Protecção ambiental;
- Antitrust (anti monopólio / posições dominantes);
- Ciberlaw (Domínios, impostos, jurisdição);
- Direito do trabalho e dos consumidores;
- Higiene e segurança no trabalho;
- Direito Fiscal (impostos e taxas, controlos aduaneiros).

#### **4. A pesquisa de informação sobre os “mercados externos”**

Um processo de pesquisa de informação é sempre complexo, especialmente em organizações que não têm essa “tradição” e em territórios onde não é vasta a informação disponível e fiável, nomeadamente estatísticas, sobre a sociedade e economia. Por outro lado, especialmente ao nível da administração pública a tradicional carência de recursos, faz com que os serviços sejam prestados em situações precárias, e por isso sem qualquer condição para tratar, sistematizar e analisar a informação.

Ao nível dos mercados internacionais, a importância da pesquisa de informação é uma actividade ainda mais relevante, pois, para além de um território acrescido, trata-se de uma sociedade da qual temos muito pouco conhecimento e sensibilidade. A maior complexidade da tarefa tem também a ver com a necessidade de encontrar os métodos de investigação e formas de recolher a informação que pareçam mais adequados à sua situação específica, pois a interpretação e fiabilidade diferem grandemente de mercado para mercado.

Na pesquisa de informação, pretende-se recolher os elementos necessários à melhoria da nossa proposta de valor, da fixação dos objectivos e da maximização dos resultados obtidos. Assim, teremos de analisar a situação da oferta e da procura em cada um dos mercados a analisar, de forma a definir o marketing-mix mais adequado, a forma de presença no mercado e a estratégia a implementar mais ajustada.

##### **4.1. Análise da procura**

A análise da procura deve ser realizada em termos reais e potenciais. Ou seja, não basta muitas vezes analisar exclusivamente a quantidade de produtos ou serviços que os utentes procuraram efectivamente (exemplo: o número de consultas de clínica geral procuradas) mas também a procura que poderia existir caso o produto / serviço estivesse disponível (por exemplo, saber prever quantas consultas de dentista seriam procuradas por ano, caso determinado centro de saúde optasse por disponibilizar esta especialidade a uma determinada população)

Na análise da procura, deve recolher-se dados quantitativos e qualitativos:

- Nos dados quantitativos, destacam-se indicadores referentes à procura ou consumo aparente por sub-sectores, regiões, áreas geográficas ou povoações onde se equaciona prestar o serviço;

- Nos dados qualitativos, existe um destaque para a tipologia dos compradores / consumidores, as motivações de compra, hábitos de consumo, preferências, comportamentos perante diversas opções. Esta análise deve ser feita aos segmentos de clientes que se estimam ser o nosso segmento-alvo

#### **4.2. Análise da oferta**

Na oferta, há que conhecer em detalhe os produtos “concorrentes” ou substitutos, de forma a mais facilmente prevermos o potencial de procura e a conseguir aprender com os outros, formas de melhorar a nossa prestação de serviços ou produtos. Em muitos “mercados” da administração pública, a questão da concorrência ainda não se põe em termos de competição, mas é uma excelente fonte de aprendizagem, cooperação e inovação.

De entre os elementos a pesquisar relativamente à oferta, destaque-se:

- Caracterização dos principais produtores/ “concorrentes” e perspectivas de evolução: localização, pontos fortes e fracos, principais produtos e serviços, zonas geográficas de implantação, quotas de mercado (quando se justifica), entre outros elementos.
- Análise da oferta de outros “concorrentes estrangeiros”. Por exemplo, na procura de investimentos externos e de turismo, deve analisar-se a actividade de dinamização de outros países / territórios concorrentes.

#### **4.3. Seleção dos mercados a abordar**

Depois de se obter alguma informação genérica sobre os principais mercados-alvo potenciais, há que seleccionar aqueles onde pretendemos / temos condições para efectivamente operar, pois temos condições para obter os melhores resultados. Essa análise poderá ser feita, tendo em conta a dimensão do mercado (por exemplo, número de clientes potenciais, que pode ser a dimensão da comunidade emigrante ou dos investidores que potencialmente podem vir a apostar no nosso País); o crescimento esperado da procura de cada mercado em concreto; as vantagens competitivas que o nosso produto ou serviço poderá proporcionar aos seus utilizadores; o nível de custos /preços que se poderá associar ao processo de internacionalização e os restantes aspectos, nomeadamente culturais, políticos e legais, atrás referenciados.

## 5. As formas de abordagem dos mercados externos

Existem diferentes formas que poderão ser utilizadas na abordagem aos mercados externos, de que se destacam:

- Exportação indirecta
- Exportação directa
- Produção nos mercados internacionais

A escolha da forma de internacionalização a adoptar em cada situação específica, depende de constrangimentos internos e externos. Os constrangimentos internos têm a ver com os seus objectivos, tipos de produtos e de serviços, recursos disponíveis e objectivos / recursos internos. Os constrangimentos externos podem referir-se a barreiras e incentivos legais e políticos, características do mercado e risco associado ao processo de internacionalização

### 5.1. Exportação indirecta

A **exportação indirecta**, acontece quando a organização não tem qualquer interferência sobre o processo de internacionalização e este acontece quase sem sua intervenção nesse sentido.

- Exemplo 1: Os casos de cidadãos de outros países que se deslocam para receberem educação ou cuidados de saúde, sem que para isso tenha existido qualquer intervenção da organização nesse sentido;
- Exemplo 2: Quando outra entidade trata de todo o processo de internacionalização, sem que tenhamos qualquer participação activa nesse processo;
- Exemplo 3: Quando cidadãos nacionais que vivem no exterior, aproveitam deslocações à sua Pátria para adquirirem / utilizarem um conjunto de serviços de que apreciam ou não encontram nas suas terras de acolhimento.

Dada a falta de intervenção das organizações nesta forma de internacionalização, não a trataremos com pormenor. No entanto, deixa-se uma chamada de atenção para os “perigos” que estes processos podem originar, dada a total ausência de controlo e de intervenção nas definições estratégicas utilizadas nesses mercados e falta de acompanhamento da evolução das expectativas e percepções nesses mercados.

## **5.2. Exportação directa**

Na exportação directa, a organização executa grande parte das operações de exportação, controlando a forma como os produtos e serviços são apresentados e disponibilizados ao seu público-alvo (participação relevante na selecção da estratégia de marketing e na escolha dos públicos-alvo).

Apesar das vantagens que esta forma de acesso tem sobre a exportação indirecta, exige um maior investimento e esforço à organização, associada à definição e gestão de uma estratégia de marketing.

As formas de materialização da exportação directa são diversas. No entanto, relativamente a processos de internacionalização de organizações ligadas à administração pública, destacam-se:

- Distribuidores e Agentes Localizados no Exterior
- Departamento / serviços baseados no país de origem
- Sucursal / Filial

Os Distribuidores localizados no exterior podem ser entidades públicas ou privadas, que se encarregam de implementar a estratégia de marketing definida. Podem ser organismos estatais (embaixadas, consulados, institutos de fomento ao comércio externo) ou privados (entidades que estejam dispostas a comercializar / disponibilizar estes serviços):

- As organizações estatais, representam um conjunto de recursos que já existem externamente e que poderão ser utilizados por outras organizações / entidades, no sentido de se afirmarem nos mercados. Um exemplo: é a “diplomacia económica” que tem vindo a ser crescentemente falada e implementada em diversos países, na procura de investidores externos, como facilitador de encontros e de protocolos mutuamente interessantes, ao nível da cooperação operacional, financeira e técnica;
- As organizações privadas poderão servir como instrumento de disponibilização de alguns serviços no exterior, especialmente enquanto mecanismos de distribuição à comunidade emigrante de serviços que estes necessitem, ou dinamizando parcerias entre empresas estrangeiras e governos nacionais, Neste âmbito, os bancos podem ter um papel importante, facilitando à comunidade emigrante serviços financeiros de que necessitem no exterior, envios de divisas, protocolos com empresas privadas, através de campanhas e serviços especificamente destinados a essas populações.

### **5.3. Produção no exterior**

Esta forma de internacionalização, raramente é adequada a organizações ligadas à administração pública, pois a falta de recursos financeiros existentes, a complexidade dos processos associados à internacionalização e a natureza dos produtos e serviços habitualmente disponibilizados por estas entidades, tornam estes processos pouco frequentes.

No entanto, podem encontrar-se alguns exemplos de “produção no exterior”, como sejam actividades ligadas ao ensino da língua e da cultura nacional, especialmente vocacionadas para as comunidades emigradas, alguns serviços de saúde e eventualmente a emissão de documentos necessários aos concidadãos que se encontram no exterior, designadamente documentos de identificação.

Estas actividades podem ser feitas a nível individual – a organização por si só decide internacionalizar-se e nesse contexto desenvolve todo o processo sozinha, assumindo de forma integral os custos e proveitos associados – ou acompanhadas, com entidades do país de origem ou destino, partilhado investimentos, decisões e os resultados.

A partilha dos processos de internacionalização, realizada através de *Joint Ventures*, acrescenta alguma complexidade e conflito ao processo, associada a conjugação de culturas e estruturas de decisão. Mas se adequadamente implementada, potenciará importantes mais valias aos diversos intervenientes, em termos de partilhas de custos e conhecimentos técnicos associados.

### **5.4. Internacionalização: Potencial**

Os processos de internacionalização, são na administração pública relativamente marginais, e nos casos em que se realizam, pouco ainda têm a ver com uma orientação de marketing devidamente estruturada. Têm ainda uma lógica eminentemente política, mesmo nos países mais desenvolvidos.

No entanto, o potencial de mais valias associado aos processos de internacionalização de organizações ligadas à administração pública é muito relevante, ao nível das parcerias, partilhas de custos, sinergias, apoio técnico, processos de investigação, *benchmarking*, etc. A globalização é um fenómeno cada vez mais presente e incontornável que incorpora um alargado conjunto de oportunidades e exigências a todos os Estados, nomeadamente na procura de oportunidades, parcerias e desenvolvimento

económico, procura de investidores e prestação de um maior numero de serviços às principais comunidades nacionais a residir no estrangeiro.

Desta forma, muitas organizações estatais, nomeadamente as ligadas à administração pública também sentirão esse apelo e procurarão a melhor forma de o materializar, num contexto de exiguidade de recursos, mas de um amplo potencial de parcerias, nomeadamente no âmbito da CPLP.

Este documento pode ser considerado uma importante ferramenta de trabalho para o desenho do processo de abordagem dos mercados externos.



### Actividade

I - Ao internacionalizar serviços, como sendo a emissão de documentos oficiais, explique (justificando) como procederia para desenvolver a análise ambiental.

Defina também quais as informações prioritárias, nesta fase inicial de abordagem ao país de destino.

II – Sabendo que os serviços de emissão de documentos através de embaixadas são geralmente morosos e complexos, como procederia para melhorar a rapidez e proximidade deste serviço, com os seus clientes internacionais?

III – Defina qual a forma de internacionalização que adoptaria, bem como os critérios a utilizar para a escolha dos primeiros países a usufruírem dos serviços descritos no ponto anterior, tendo em conta que - por razões orçamentais - não poderá abranger todos os países que necessitam desses mesmos serviços. Justifique eventuais parcerias/alianças estratégicas, bem como a concentração do serviço numa ou em mais do que uma cidade.

IV – No âmbito dos PALOP, desenvolva um programa intra-nacional para um dos temas já escolhidos em capítulos anteriores (SIDA/AIDS, trabalho infantil etc.). Justifique as vantagens e desvantagens do seu programa, e dê exemplos de actividades que consideraria pertinente desenvolver.

V – Como estruturaria um plano de marketing para atrair investimento internacional ao seu país, nomeadamente para o turismo. Justifique como iria proceder para recolher os dados relevantes, quais os meios utilizados e segmentos-alvo a atingir.



## Reflexão

A internacionalização é um fenómeno incontornável, com profundas consequências a todos os níveis, e não só ao nível económico, como usualmente é referido:

- Os cidadãos e as organizações têm cada vez mais contactos internacionais, quer sejam estes físicos ou virtuais, pois as viagens são mais frequentes e as interações também o são;
- Os Governos tendem a promover os seus Países de uma forma cada vez mais estruturada, procurando captar mais investidores e turistas, através de abordagens que se pretendem convenientemente estruturadas;
- Muitas organizações ligadas à administração pública, designadamente escolas e hospitais, procuram parcerias que lhes permitam o desenvolvimento conjunto de programas e metodologias que facilitem os resultados e permitam maior eficiência e economias de escala. Nestes processos incluem-se acções de *benchmarking*, que favorecem a rápida e eficaz obtenção de conhecimentos e experiência.
- Os cidadãos que se encontram fora do seu País, em visita ou em trabalho poderão usufruir de um conjunto de serviços, que poderão ser melhor organizados e potenciadores de maior satisfação e retorno

Por todas estas razões, o desenvolvimento de adequadas estratégias de marketing internacional pode permitir usufruir de um conjunto de oportunidades de crescimento / melhoria relevantes para muitas organizações.



## Síntese

Ao nível do marketing internacional, existe um grande número de aplicações que os Governos e as Administrações Públicas podem equacionar e desempenhar um papel relevante, tendo em conta que a globalização tem vindo a aumentar as necessidades de relacionamento com ambientes internacionais.

No processo de internacionalização, as organizações podem desenvolver uma abordagem global ou de exportação, mediante a análise do ambiente político, económico, legal e cultural dos países onde decidirem se internacionalizar. Por outro lado, é também necessário analisar o contexto interno, especialmente ao nível da administração pública, onde a tradicional carência de recursos faz com que os serviços sejam prestados em situações precárias, levando a dificuldades na sua internacionalização.

A pesquisa de informação reveste-se de elevada importância, na medida em que na internacionalização, para além de um território acrescido, trata-se de uma sociedade da qual se terá muito pouco conhecimento e sensibilidade. Assim, a análise da procura deve ser realizada em termos reais (actualmente existente no país de acolhimento), bem como em termos potenciais, incluindo assim a previsão de evolução da procura no futuro. No caso da oferta, é necessário aprofundar os conhecimentos ao nível de produtos “concorrentes” ou substitutos, para se prever o potencial de procura e a desenvolver formas de melhorar a prestação de serviços ou produtos, com base em análises feitas à concorrência. No entanto, no caso da administração pública, a questão da concorrência ainda não se põe em termos de competição, mas é considerada uma excelente fonte de aprendizagem, cooperação e inovação.

No processo de internacionalização, depois de se obterem informações relevantes sobre os principais mercados-alvo potenciais, há que seleccionar através de determinados critérios, aqueles onde se pretende / existem condições para efectivamente operar. Essa operacionalização poderá ser feita através da exportação indirecta, exportação directa, ou da produção nos mercados internacionais. A forma de internacionalização a escolher em cada situação específica, irá depender de constrangimentos internos e externos.

A internacionalização constitui assim, para a administração pública, um elemento crucial ao seu desenvolvimento, especialmente no que se refere a processos de aprendizagem e de troca de experiências; de sinergias de custos e de processos, e de reciprocidade no que toca à prestação de serviços.



### Avaliação

Compare os seus conhecimentos adquiridos ao longo da formação, com os conceitos e definições desenvolvidas ao longo do presente manual, no âmbito do Marketing Internacional. Utilize as seguintes questões, para aferir os seus conhecimentos:

- O que entende por Marketing Internacional?
- Explícite, as razões que poderão levar à internacionalização de uma organização
- Enumere e explique sucintamente as principais variáveis do ambiente cultural.
- Distinga ambiente político de ambiente legal. Dê exemplos.
- Sobre o ambiente económico, identifique as diversas variáveis associadas. Explique a importância de cada uma, num contexto de marketing público.
- Que dados devem ser recolhidos sobre a procura, nos mercados internacionais? Que dados devem ser recolhidos ao nível da oferta?
- Compare as vantagens de cada uma das formas de abordagens aos mercados internacionais.
- Quais as vantagens da internacionalização para uma organização de administração pública?

Naquelas respostas em que sente que se distancia dos conceitos apresentados no presente capítulo, deverá aprofundar o seu estudo, nomeadamente relendo o manual ou pesquisando na bibliografia de referência.



## Referências

CATEORA, P., **International Marketing**, Boston, Irwin, 1999.

CHURRUCA, A. & GARCIA-LOMAS **Marketing International**, Madrid, Ed. Pirâmide, 1995.

McAULEY, Andrew **International Marketing: Consuming globally, thinking locally**, Chichester, Wiley Print, 2006.

URBAN, Glen L. , HOWSER, John R. , **Design and Marketing of New Products**, 2<sup>nd</sup> edition, Prentice Hall, New Jersey, 1993.



## Glossário

**Benchmarking:** comparação regular das performances e dos métodos de trabalho da nossa organização, com os dos principais concorrentes e /ou organizações proeminentes de outros sectores de actividade, cujas práticas possam constituir referência.

**Exportação directa ou activa:** a organização toma a responsabilidade pelo mercado no próprio país onde se internacionaliza, por exemplo, através de um escritório de vendas ou de uma fábrica própria.

**Exportação indirecta ou passiva:** Tipo de exportação na qual a abordagem do mercado no país anfitrião é desempenhada por organizações não pertencentes à empresa.

**Joint-ventures:** forma de cooperação legal entre organizações, em que estas organizações separam parte dos activos da sua empresa, que depois são reunidos numa nova organização, que por sua vez, desenvolve uma actividade ou explora um mercado por conta e risco conjunto.

**Sinergias:** fenómeno que se dá quando actividades diferentes juntas, são mais eficientes do que a soma das actividades em separado.

**Saturação da procura:** situação em que a generalidade dos consumidores potenciais de um produto/serviço específico, se tornaram efectivamente compradores/utilizadores, e na qual não é possível aumentar a rotação/utilização, pela estimulação da necessidade de consumo e/ou por meio de uma procura adicional.

## Capítulo 5 - Avaliação Intercalar

## Capítulo 6 - O Marketing Estratégico e o Marketing Operacional

### Sub-Capítulo 6.1. – O Pensamento Estratégico



#### Objectivos

Os formandos, ao finalizar o tema, deverão estar aptos a:

- Diferenciar os conceitos e princípios inerentes a cada terminologia no quadro do Marketing: Pensar, Planear e Fazer.
- Definir a diferenciação entre Estratégia e Operacionalização para que, a partir de então, possam facilmente estabelecer as etapas do processo de Marketing;
- Compreender os fundamentos de Marketing na óptica das estratégias governamentais e dos serviços que as operacionalizam, a sua interligação e os efeitos comuns - na empresa ou no serviço público - que estes têm na mente do cliente/utente. O termo “operacional” não pode estar dissociado da estratégia delineada sob pena de todo o projecto criado ruir.



#### Resumo

Neste Sub-Capítulo é abordada a linha de desenvolvimento do processo.

De novo, “do pensar” ao “fazer” e, por último, ao “conseguir” e avaliar esse mesmo termo.

Hoje, a palavra *Estratégia* é uma das mais vulgarmente utilizadas, qualquer que seja a situação em que nos encontremos. Quer na actividade profissional quer na nossa vida particular.

Na literatura sobre gestão, os vocábulos “política”, “estratégia” e “plano” são, muitas vezes, empregues indiferenciadamente para designar o mesmo conceito.

Importa que os formandos conheçam e compreendam o sentido de cada um dos termos, aliás, diferentes entre si, porquanto a partir de então, lhes será facilitada a sua aplicação.

Denominamos de *política* como um conjunto de decisões e de regras de conduta adoptadas por princípio durante um determinado período de tempo, visando atingir certos objectivos gerais.

Uma *estratégia* é também um *conjunto de meios de acção* utilizados coordenadamente, tendo em vista atingir esses objectivos, mas distingue-se de uma política pelo facto de ser *confitual* no sentido em que é dirigida.

Chamaremos de *plano* a uma lista precisa de acções acompanhada das datas de execução, dos custos, da descrição dos meios materiais exigidos e, frequentemente, também da designação dos seus responsáveis.

Uma estratégia de Marketing pode ter diferentes graus de generalidade. Ao nível mais elevado diz respeito ao conjunto da carteira de actividades da empresa ou da instituição e, a este título, constitui uma das componentes essenciais da sua *política geral*.

Após termos “pensado”, os formandos integrar-se-ão então no marketing operacional ou seja: como instalar, como estabelecer, como fazer, sectorialmente, cada uma das operações de acordo com a estratégia delineada.

O processo de Marketing que se inicia na conceptualização até à inovação, de acordo com a vida do produto ( ou serviço ) deve ser presente, na sua génese conceptual e no seu desenvolvimento, na mente dos formandos, preparando a sua aplicação.



## Palavras

- Análise Estratégica
- Ciclo de Vida ( do produto)
- Contexto concorrencial
- Factores-Chave de Sucesso
- Mercado
- Planeamento Estratégico
- Planeamento Operacional
- Valor de um domínio de actividade



## Conteúdo

### 1. O Pensamento Estratégico

#### A “ESTRATÉGIA”

A palavra *Estratégia* provém de termo grego e significa “comando do exército” ( gerais=strategos) porquanto é parte da arte militar que envolve a planificação das operações de guerra. Assim, a estratégia é o conjunto das acções preconcebidas para superar uma situação relativamente complexa num certo domínio, seja ele económico, político, empresarial ou outros.

A estratégia, como hoje é concebida não existia quando, no passado, a acção bélica se reduzia às razias e às expedições punitivas. Nem tão pouco se fala dela durante a Idade Média quando se deram as conquistas e reconquistas que originaram os actuais países europeus. É possível falar já de estratégia quando os estados começaram a planear num nível superior o desenvolvimento das suas relações e conflitos com os seus pares, nomeadamente os seus inimigos.

A Estratégia dos Descobrimentos, iniciada em Portugal pelo infante D. Henrique e desenvolvida pelo rei D. João II é o exemplo mais claro e comum do aparecimento do *Pensamento Estratégico* moderno. A Estratégia dos descobrimentos desenvolveu-se ao longo de quase um século, não tendo apenas por objectivo obter o acesso à Índia por via marítima para fins comerciais mas também romper o poderio militar e comercial do império turco, que naquela época ameaçava os estados europeus.

Toda a actuação dos portugueses de então foi pormenorizadamente estudada e planificada pelo governo do reino, não tendo sido esquecido qualquer aspecto, desde a exploração terrestre das terras que se pretendia atingir até à cartografia, navegação oceânica e desenvolvimento das caravelas, dos navios de apoio e até mesmo a experimentação de novas armas de fogo a bordo dos navios.

A estratégia superior é a arte e ciência que permite aos órgãos superiores dos estados planearem e definirem a utilização dos seus recursos, de acordo e visando os objectivos definidos pela política externa.

A estratégia define as missões, tarefas e propósitos, bem como os cenários e teatros onde irão actuar.

A palavra *estratégia* é uma das mais vulgarmente utilizadas, ainda hoje, no meio militar. Porém, já não está simplesmente confinada à arte bélica, obviamente. Em todos os sectores de actividade que nos rodeiam, o termo *estratégia* é utilizado e os seus princípios básicos são adoptados por cada um de nós, desde a nossa vida privada à actividade empresarial e às políticas dos governantes e dos Estados, quer em tempo de guerra quer nos processos de paz e desenvolvimento das nações e da Humanidade.

No quadro empresarial, o conceito estratégico é também utilizado em grande escala, muitas vezes com significados diferentes.

No sentido normativo, representa toda a lógica global de funcionamento de um negócio e define as razões pelas quais a empresa tem vantagens competitivas.

*A Estratégia* deve englobar a definição das *core competences*.

Mas a estratégia pode igualmente definir o que a empresa de facto faz ou seja, o seu posicionamento no mercado e face aos concorrentes.

Mesmo que uma empresa não defina expressamente uma estratégia, o seu comportamento, em geral, por si só, constitui uma indicação da sua orientação estratégica.

Assim, a estratégia corresponde ao conjunto de políticas gerais a empreender para a concretização de objectivos previamente definidos.

Estratégia é então o discernimento de uma linha de comando que promova o direccionamento adequado dos recursos para se atingirem os objectivos pretendidos face ao meio onde a organização se move e aos riscos ou desafios envolvidos

Uma estratégia não é uma meta. Como a própria vida a estratégia deve ser focalizada na jornada e não na meta. Logo, uma estratégia não poderia ser uma meta. É uma orientação lógica de Marketing. Uma estratégia engloba actividades coerentes de Marketing: produto, política de preço, distribuição, promoção. Todas as actividades que fazem parte do composto que é o Marketing devem estar focalizadas de forma harmonizada.

Finalmente, uma estratégia é um direccionamento coerente de Marketing.

Logo que a estratégia está estabelecida, a direcção não deve ser alterada.

A finalidade da estratégia é a de mobilizar os seus recursos para garantir a prioridade da tática. Ao comprometer todos os nossos recursos para uma determinada direcção estratégica, maximizamos a exploração da tática sem a limitação implícita na existência de uma meta.

Em Marketing, como na guerra, a estratégia mais segura é uma exploração rápida da tática.

Todas as empresas necessitam reforçar quatro pilares para se manterem vivas e competitivas: Estratégia, Arquitectura, Engenharia e Governação.

As empresas são entidades complexas. Poderão ser grandes, compostas por muitas partes que interagem umas com as outras ou, empresas pequenas. Porém, todas estão sujeitas a intensas pressões de mudança. A questão específica que se coloca é: Quais os pilares básicos das empresas ou, de outra forma, quais as principais fontes de valor de uma empresa ?

Esses pilares são quatro: Uma boa Estratégia, Uma boa arquitectura, Uma boa engenharia (operações) e uma boa governação.

Definamo-las:

- Estratégia: Direcção do negócio e posicionamento da empresa para se mover numa determinada direcção;
- Arquitectura: Conjunto de componentes de negócio e tecnologia necessários para se alcançar a estratégia, bem como a integração desses componentes;
- Engenharia: Esforço próprio – ou contratado – de construção e operação da arquitectura;
- Governação: Organização social de responsabilidades e direitos, harmonização de interesses e resolução de conflitos.

O ambiente provoca mudanças nos pilares e mais que um edifício, a empresa é uma plataforma no mar, frequentemente em mar alto, com chuvas, ventos fortes e muitas ondas. Consideremo-los de factores externos de influência. O ambiente que rodeia a empresa muda e esta responde a essas mudanças realizando mudanças nos seus próprios pilares. Muitos factores externos podem mudar: o contexto macroeconómico, as necessidades dos clientes, os concorrentes e as suas estratégias, a legislação, a oferta de tecnologias e muitos outros, perspectiváveis ou inesperados.

- Mudança: O ambiente que circunda os pilares muda, a empresa responde às mudanças do ambiente, realizando mudanças nos pilares;
- Interligação: Os pilares estão interligados de forma indutiva e dedutiva. O que acontece num dos pilares reflecte-se nos outros;
- Sinergia: Nenhum pilar é mais importante que outro. O que é verdadeiramente importante é a interacção sinérgica dos quatro pilares,
- Abrangência: Os pilares normalmente mais descuidados são a arquitectura e a governação. O pilar onde as empresas mais se concentram é a engenharia.

Mas as empresas precisam tratar de forma igualmente cuidada os quatro pilares.

Consoante as mudanças ocorridas no ambiente, a empresa deve reorientar a sua estratégia e, de acordo com ela, as suas arquitectura, engenharia e, frequentemente, a governação.

Como vimos, estes quatro pilares estão interligados. O que acontece num pilar reflecte-se nos outros.

A interligação entre os pilares realiza-se quer por via dedutiva quer por indutiva.

Por via “dedutiva” porque a arquitectura deduz-se da estratégia; a engenharia deduz-se da arquitectura, a governação deduz-se dos outros três pilares. Por via “indutiva” porque, tendo determinadas capacidades de engenharia é possível induzir uma certa arquitectura.

Tendo determinadas capacidades de arquitectura é possível mudar uma certa estratégia. Tendo determinadas capacidades de governação é possível induzir uma certa estratégia, uma certa arquitectura e uma certa engenharia.

Uma mudança num pilar pode, portanto, provocar mudanças nos restantes.

Se a estratégia mudar, certamente será necessário proceder a mudança nos outros pilares. Mas também podem surgir mudanças no sentido contrário. Por exemplo, a diminuição ou o aumento das capacidades de engenharia podem levar a mudanças na arquitectura, na governação e na estratégia. Logo, não há ordem preferencial nos pilares. Todos são decisivos para que a empresa seja estável.

Algumas empresas estudam pouco, reflectem pouco, estruturam pouco e organizam pouco. E caminham até à derrota final.

## **2. O Marketing Estratégico**

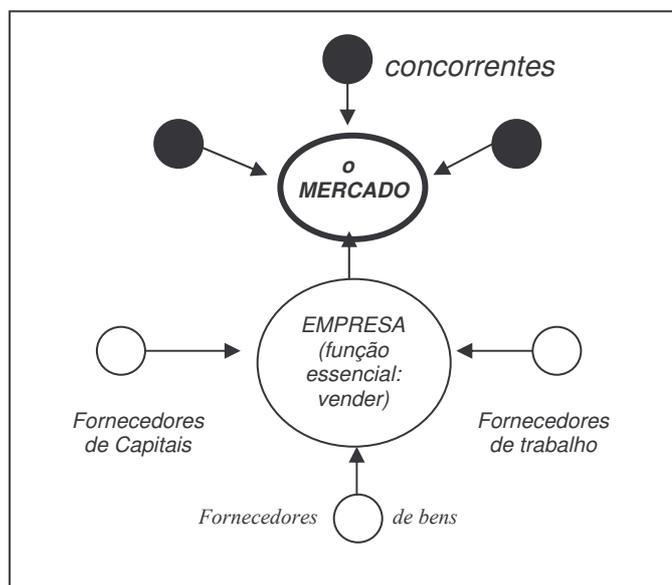
Como referimos anteriormente, o Marketing é o conjunto das técnicas e dos métodos que têm por objecto a estratégia em todos os seus aspectos e, nomeadamente, o estudo dos mercados.

De acordo com a definição da ADETEM, trata-se da disciplina que consiste em definir, conceber e promover, rentavelmente, num contexto concorrencial, produtos e serviços, permanentemente adaptados às necessidades e expectativas das clientelas visadas, bem como às condições do meio envolvente:

- Introduzindo um “mais” em relação à concorrência;
- Com adaptação às necessidades expressas e implícitas, incluindo ao mesmo tempo o nível de serviço prestado e o nível de preço aceitável;
- Tendo em conta a clientela final e os eventuais escalões intermédios,;

- De modo a que a oferta seja, dentro do possível, a mais bem adaptada e a mais diferenciada, sem deixar de ser coerente com a carteira potencial de tecnologias da empresa;
- Ao longo de todo o ciclo de vida do produto;

Actualmente, a empresa deixou de ser, mesmo aos olhos dos seus responsáveis, o centro do universo económico. São os consumidores ou, por outras palavras, é o próprio mercado que ocupa esse lugar. Do mesmo modo a função principal da empresa não é mais produzir tendo por obrigação esgotar a produção, mas vender para poder continuar a produzir.



*Nova visão da empresa e da sua envolvente*

Nesta nova óptica, o Marketing quer dizer: tudo o que concorre para a criação, conservação e alargamento da clientela da empresa evolui da posição acessória relativamente às funções de produção, financeira e de organização, tornando-se na função principal da empresa, a qual, mais do qualquer outra, condiciona a sua sobrevivência, a sua prosperidade e o seu crescimento.

Esta importância crescente da função Marketing manifesta-se simultaneamente, pelo espaço que lhe é dado nas estruturas organizacionais e pelos orçamentos que lhe são consagrados.

Ao mesmo tempo que o papel do Marketing na gestão das empresas se tornava primordial, o seu âmbito alargava-se sob duplo aspecto: Por um lado, no interior das organizações, as suas funções estendiam-se e diversificavam-se; por outro lado, penetrava num número crescente de sectores de actividade.

Em suma, o Marketing abrangia os denominados Quatro Pilares Estratégicos a que nos referimos antes.

Se durante muito tempo vimos o Marketing confundir-se com a venda de produtos ou serviços, no sentido restrito do termo, limitando-se à actividade dos vendedores, à distribuição física dos produtos e à sua facturação, frequentemente só se iniciando a sua função após a concepção do produto, o seu fabrico e o estabelecimento do preço terminando quando a transferência jurídica de propriedade do produtor para o consumidor se tinha realizado, vindo a juntar-se, muitas vezes, a publicidade cujo papel era apoiar o trabalho dos vendedores, as empresas tomaram consciência, paulatinamente, de que para desenvolver e conservar os seus mercados não bastava procurar escoar uma mercadoria já produzida a um preço fixo, mas era necessário que, antes mesmo de a conceber e produzir, importava conhecer se haveria uma clientela ou seja: era necessário partir da análise das necessidades do mercado para decidir o que iria produzir, a que preço se a deveria comercializar. Aperceberam-se, além disso, de que para a maior parte dos produtores, a conservação de uma clientela fiel supunha que os compradores estivessem plenamente satisfeitos e que, conseqüentemente, seria necessário assegurar-lhes serviços de pós-venda.

Como consequência desta extensão das funções do Marketing, distinguem-se hoje o *Marketing Estratégico* e o *Marketing Operacional*.

#### **MARKETING ESTRATÉGICO**

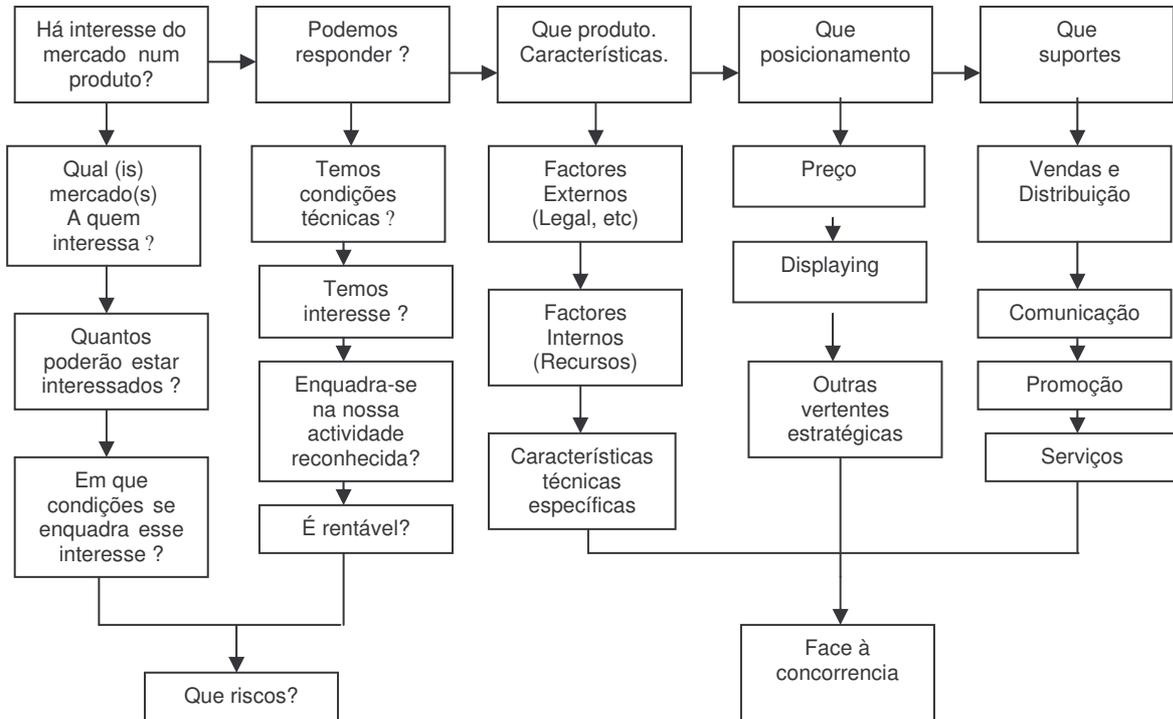
Estudo de Mercado  
Escolha dos mercados ( ou das clientelas-alvo)  
Concepção do produto ou serviço a vender  
Fixação do nível de preços  
Escolha dos canais de distribuição  
Elaboração de uma estratégia de comunicação

O **Marketing Estratégico** recupera as funções que, lógica e cronologicamente, precedem a produção e a venda do produto ou seja: o estudo do mercado, a escolha dos mercados- ( ou clientelas) – alvo, a concepção do produto, a fixação do seu preço, a escolha dos canais pelos quais será distribuído e a elaboração de uma estratégia de comunicação e de promoção.

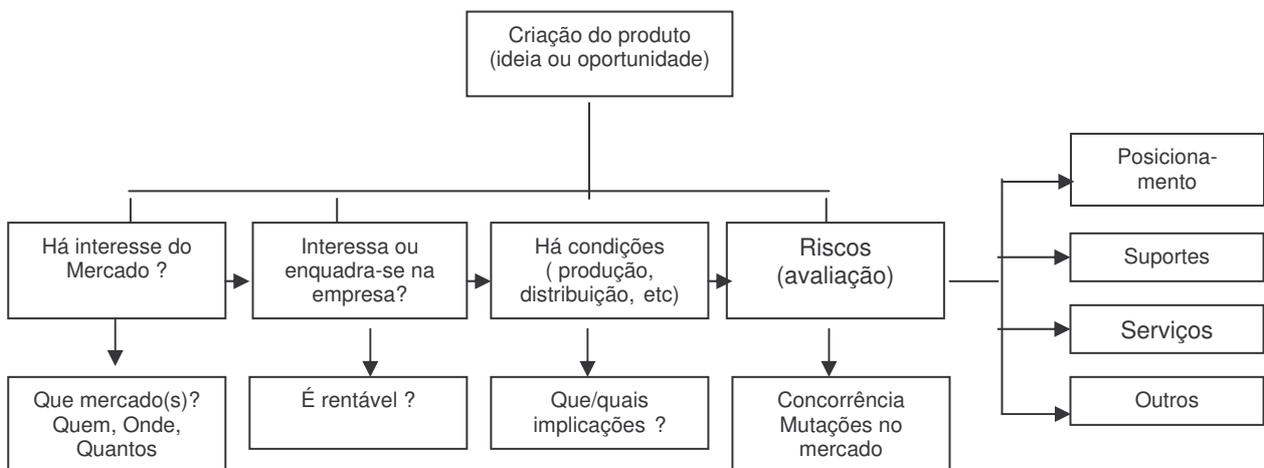
Temos pois todo um percurso a caminhar antes de que o produto possa ser realizado. E esse percurso passará inexoravelmente pela concepção da própria organização.

De forma sintética, elaboramos o processo de Marketing e a sua complexidade:

*Pensamento de Marketing Estratégico* partindo das necessidades ou expectativas do Mercado



*Pensamento de Marketing Estratégico* partindo da criação (ideia) de um Produto



Verifica-se facilmente que a complexidade de factores a considerar no Pensamento de Marketing Estratégico, engloba dois tipos de vertentes: a Externa e a Interna.

Na vertente Externa, os principais factores de influência a considerar são:

- O tipo de consumidor
- As condições sócio-económicas
- Alterações diversas (clima, etc)
- Os Legais, Políticos, etc.
- A concorrência
- Os eventuais produtos substitutos

Internamente, temos como factores principais a contar, como exemplos:

- A capacidade de produção
- A qualidade exequível de obter
- A rentabilidade, o preço, etc.
- A comunicação, A publicidade.
- A distribuição
- A capacidade de venda
- A resposta a necessidades pontuais de âmbito comercial
- O serviço a englobar ao processo de oferta

Dir-se-ia que o segredo do êxito do pensamento estratégico depende da capacidade do gestor em “encontrar” e definir todos os factores de influência que sem dúvida pressionarão a *performance* de cada um dos quatro pilares da empresa, em obter respostas aceitáveis face a cada um desses factores e, a partir de então, definir o caminho a prosseguir: Estabelecer **que** e **como** organizar e realizar o processo.

E os **quês**, os **com o quê** e os **como** são exactamente a **estratégia**. Dir-se-ia de grosso modo, que **estratégia** significa precisamente o termo **pensar**.

Assim e conclusivamente, entende-se por pensamento estratégico a consideração conceptual sobre o conjunto de objectivos e de políticas principais capazes de guiar e orientar o comportamento da empresa a longo prazo.

A finalidade da estratégia é determinar e comunicar, mediante um sistema de objectivos e políticas principais, uma imagem da espécie de empresa que se pretende.

O papel-chave da função de gestão é desenvolver e refinar continuamente na empresa uma estratégia global, baseada nas tendências do passado, nas condições correntes e nas estimativas do futuro.

Uma correcta formulação da estratégia deve partir da consideração dos quatro aspectos seguintes:

- Oportunidade ambiental-oportunidade oferecida pelo ambiente da empresa, isto é: o que a organização poderia fazer;
- Competência e recursos-isto é: o que de modo realista a organização tem possibilidades de fazer;
- Interesses e desejos da gestão. Isto é: o que a empresa deseja fazer;
- Responsabilidade para com a sociedade. Isto é: o que a empresa deveria fazer;

As estratégias e as políticas estão estreitamente relacionadas. As primeiras, como se viu, implicam objectivos, a definição dos recursos para realizar estes e, bem assim, as políticas a seguir na utilização de tais recursos;

A estratégia está embebida na formulação política. Compreende uma sequência de decisões que reflectem o querer e o propósito da empresa, a sua base económica, os objectivos lucrativos e os seus planos operacionais para utilizar perícias e recursos.

A política, por sua vez, resulta da institucionalização das decisões estratégicas: a escolha da espécie e tipo de negócio em que nos devemos envolver estabelece a fase inicial do desenvolvimento de políticas que podem guiar e dirigir uma empresa durante um determinado período de tempo até que a reformulação altere a sua confiança estratégica.

Se tivermos em conta que:

- a empresa apenas existe porque existem clientes;
- que a vida da empresa depende primariamente do ambiente que a rodeia e das suas necessidades e expectativas;

- que todas as ofertas que a empresa possa proporcionar aos seus públicos – alvo dependem essencialmente da aceitação destes;
- que a estrutura da empresa é sempre subordinada às necessidades, tipo e características da resposta aos clientes;
- que o cliente é rei e juiz perante a vida e o progresso da empresa;

E ainda:

- Que o centro do mercado se baseia no Homem;
- Que todas as definições e âmbitos de proposta se detêm ao redor deste mesmo Homem;
- -Que cabe ao Marketing estratégico conhecer esse mesmo Homem e abordá-lo de forma a criar o seu interesse e adesão;

Então diremos que o Marketing é a Empresa.

E esse “Marketing” inicia-se precisamente na sua própria vertente estratégica.

### **3. O Marketing Operacional**

O Marketing surge desde a sua origem como a transposição operacional dos conceitos da teoria neoclássica aplicados à vida das empresas. Com efeito, segundo Lambin “partindo do princípio de que o prosseguimento do interesse pessoal é uma tendência infalível para a maior parte dos homens – o que se pode deplorar no plano moral mas que permanece um facto – Adam Smith sugere que se deixe as pessoas serem o que são, mas que se desenvolva um sistema que funcione por forma a que os indivíduos egocêntricos contribuam, sem o querer, para o bem comum. Este sistema é então o da troca concorrencial e voluntária gerada pela “mão invisível”, a do prosseguimento egoísta de interesses pessoais que sirva, ao fim e ao cabo, o interesse geral.

A economia de mercado assenta em três ideias principais:

- Os indivíduos procuram experiências gratificantes, que procedam de escolhas individuais e sejam função dos gostos, das culturas, dos sistemas de valores, etc;
- A troca voluntária e concorrencial permite aos indivíduos e às organizações realizarem os seus objectivos o melhor possível, no quadro de termos de troca satisfatórios para as duas partes;

- O princípio da liberdade individual e o da soberania do consumidor estão na base da economia de mercado, porque o comprador tem os seus próprios objectivos, uma autonomia de personalidade e escolhas influenciando sobre a natureza e a quantidade de bens e serviços produzidos;

O Marketing pode pois ser definido, conforme Lambin, como: “Um processo social orientado para a satisfação das necessidades e desejos dos indivíduos e das organizações, pela troca voluntária e concorrencial de produtos e serviços geradores de utilidades”.

Para Kotler e Dubois, “o Marketing é o mecanismo pelo qual o indivíduo e grupos satisfazem as suas necessidades e desejos por meio da criação e da troca de produtos e outras coisas essenciais com valor para os outros”.

Inspirando-se nestas definições, Pras propõe integrar igualmente os conceitos de informação e de tempo.

O Marketing torna-se então um processo social de gestão (através dos actores, quer sejam indivíduos ou organizações), das fontes e fluxos de informação, de bens ou de serviços, com vista criação e a troca voluntária e concorrencial desses bens e serviços, geradores de utilidades, a curto, médio ou longo prazos, para os participantes na troca.

Pras considera deste modo sete dimensões do Marketing:

- A noção de processo social que compreende os aspectos organizacionais, os métodos e instrumentos do Marketing e o ter em atenção o ambiente organizacional e a integração do Marketing nas outras funções da organização;
- Os actores que pertençam ao sistema de Marketing clássico (produtores, intermediários, distribuidores, prescritores, consumidores) ou o Marketing específico (organizações com fim não lucrativo, empresas públicas ou parapúblicas, etc.);
- As fontes e fluxos de informação relativos à fase de análise e de acção (estudos de mercado, pesquisas de Marketing, bases de dados, marketing interactivo, telemarketing, etc.);
- As fontes e fluxos de bens e serviços que colocam a questão da oferta e a sua concretização por intermédio das variáveis de acção do Marketing-Mix - os célebres 4 P's de McCarthy: produto (bens / serviços), preço, publicidade / promoção e distribuição ( em inglês: *place* );

- A troca voluntária e concorrencial que coloca as problemáticas da conquista de partes de mercado e da definição dos campos da concorrência;
- A utilidade que, segundo a teoria neoclássica, não será benéfica ao vendedor se não for partilhada pelos actores em presença;
- O tempo (curto, médio ou longo prazos), variável de acção no quadro do Marketing-Mix que coloca a questão do **Marketing Operacional** (baseado na simples adaptação da oferta à procura ) relativamente ao **Marketing Estratégico** (enquanto capacidade de adaptar a oferta à procura de forma durável, melhor que os seus concorrentes ), bem como a da velocidade das transacções e a da duração do efeito das acções.

Certos comentadores, entretanto, relativizam a noção de soberania do consumidor para as firmas vendedoras, das fontes e dos fluxos de bens e da informação , tendo menos em vista a satisfação do consumidor do que a sobrevivência e a competitividade da empresa (cf.Anderson) ou na *persuasão clandestina* dos consumidores, operada de forma mais insidiosa através das técnicas da publicidade, da promoção e dos estudos de motivação (cf.Packard)

Estas análises vão ao encontro das de Bordieu sobre a violência simbólica exercida pelas estruturas estruturantes do Estado e do Mercado. Segundo ele, a dominação mesmo quando assenta na força nua e crua das armas ou do dinheiro, tem sempre uma dimensão simbólica e os actos de submissão e de obediência são actos de conhecimento e de reconhecimento que, enquanto tais, põem em acção estruturas cognitivas susceptíveis de ser aplicadas a todas as coisas do Mundo e em particular às estruturas sociais.

É à volta do par satisfação/dominação que se deverão orientar as pesquisas futuras em matéria de comportamento do consumidor, tendo-se os consumidores tornado mais racionais, menos fiéis e mais afectivos.

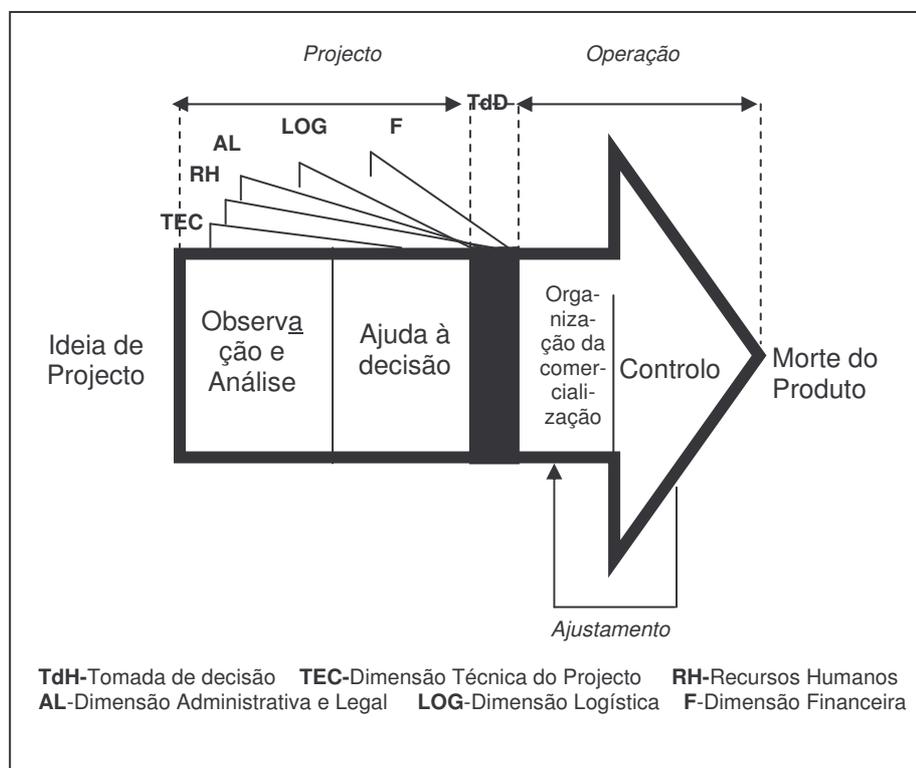
#### Definição operacional do Marketing

O Marketing, de acordo com Barthelemy, “é o conjunto das acções que, numa economia de mercado, têm por objectivo prever ou constatar e, numa dada situação, estimular, suscitar ou renovar as necessidades do consumidor em determinada categoria de bens ou serviços e garantir a adaptação

contínua do aparelho produtivo e do aparelho comercial da empresa às necessidades assim determinadas”.

O processo de Marketing tradicional decompõe-se em quatro tipos de acções que se inscrevem nas duas grandes actividades da empresa: Os *projectos* e as *operações* e isto desde a ideia de projecto até à morte do produto.

**O PROCESSO DE MARKETING TRADICIONAL**



A **observação e a análise** são as funções preenchidas por todos os processos de recolha e análise dos dados quantitativos e qualitativos, servindo – no quadro do projecto de um produto novo ou do projecto de implantação de um ponto de venda, por exemplo – para estudar o mercado potencial e avaliar o risco e o ganho da entrada no mercado.

Esses trabalhos podem ser realizados pelo departamento de estudos da empresa, pela divisão-produto, pelas sociedades externas ou por uma equipa-projecto.

Na **ajuda à decisão** a análise dos resultados dos diversos estudos efectuados permite elaborar um Plano Pontual de Marketing (relatório escrito de análise e de recomendação de Marketing para um projecto, um produto, um mercado ou um elemento do Marketing-Mix ) na base do qual a direcção toma a decisão de entrada no mercado, de modificação ou de abandono do projecto.

De uma forma mais geral, a empresa e/ou cada uma das suas divisões-produto elaboram planos globais de Marketing que sintetizam as operações a empreender ao nível de todos os produtos e/ou de todos os mercados.

**Organização da comercialização** - Uma vez conhecidos os meandros das diferentes dimensões da análise do projecto e das diferentes funções da empresa e tomada a decisão de entrada no mercado o Marketing volta a jogar um papel operacional – em sentido estrito uma vez que já não se insere no quadro de um “projecto” mas de uma “operação”.

Trata-se então de organizar e acompanhar as tarefas necessárias à comercialização do produto (produção, publicidade/promoção e distribuição)

**O Controlo e o ajustamento** : os comportamentos dos produtos e dos actores/consumidores devem ser objecto, em todas as fases do ciclo de vida, de uma análise permanente porque, na era da turbulência, existe cada vez mais risco de os acontecimentos imprevistos virem a perturbar a execução dos planos de acção.

O controlo de marketing consiste em medir a rentabilidade comercial e financeira dos produtos de forma absoluta e relativa ( relativamente aos objectivos fixados por ponto de venda da mesma empresa, por região, por segmento de clientela, em relação à concorrência, etc.) e de forma estática e dinâmica (relativamente aos anos anteriores, por exemplo) a partir, entre outros, dos indicadores de venda, dos custos comerciais, das margens, das partes de mercado, dos indicadores da concorrência e os indicadores da clientela.

O controlo de Marketing consiste igualmente em “auscultar” os elementos da política posta em execução quer a partir de indicadores quantitativos (amplitude, profundidade da gama, evolução dos preços, número de referências abandonadas, repartição do orçamento de comunicação, rentabilidade das despesas publicitárias por meio de comunicação e/ ou por período, disponibilidade numérica, disponibilidade valor, número de vendedores, número e frequência das visitas realizadas, etc.) quer qualitativos (*store check* ou visitas a locais, reuniões de grupo de controlo com clientes, conversas com comerciantes ou distribuidores, testes de produtos ou de designações, de utilização, etc.).

Finalmente, o controlo do Marketing explica as disfunções eventualmente identificadas e concebe medidas correctivas que permitam ajustar, ao longo do percurso, a política de Marketing.

Conclusivamente, o Marketing Operacional designa as operações de Marketing posteriores à produção tais como o estabelecimento de campanhas de publicidade e de promoção, a acção dos vendedores, e distribuição e os serviços pós-venda.

**MARKETING OPERACIONAL**  
Estabelecimento de campanhas de suporte  
Acção de vendas: vendedores e Mkt.Directo  
Distribuição dos Produtos e Merchandising  
Serviços pós-venda e assistência a clientes

#### **4. A Criação, a Conceptualização e a Estratégia de Inovação**

##### **A VANTAGEM CONCORRENCIAL**

Uma vantagem concorrencial consiste em dominar melhor do que os concorrentes uma competência que constitua um factor decisivo (ou Factor-Chave) de sucesso num determinado domínio de actividade. Um Factor-Chave de sucesso é uma característica própria do domínio da actividade.

Uma vantagem concorrencial corresponde ao grau de domínio desse factor pela empresa.

Um perfeito grau de domínio, tendendo para o perfil ideal, constitui para os potenciais entrantes uma barreira difícil de ultrapassar.

Uma vantagem concorrencial deve ser decisiva. Deve criar rapidamente a distância relativamente aos concorrentes:

- Deve apoiar-se num Factor-Chave de sucesso;
- Deve ser considerada importante pelo consumidor;

A vantagem concorrencial deve ser durável e não susceptível de ser posta em causa a médio prazo. Pode distinguir-se (Exs.):

- Por uma modificação na rede de distribuição;
- Por uma modificação nos critérios de preferenciação do consumidor;
- Por uma inovação tecnológica;

A vantagem concorrencial deve ser defensável:

1. Em que os concorrentes não possam anular facilmente essa vantagem;
2. Assentando em competência únicas

## **5. A Inovação. Estratégia e Desenvolvimento**

Uma das vantagens concorrenciais que as empresas possam deter são as suas capacidades de inovar. Por isso, *Inovação* é um dos termos mais pronunciados presentemente

- Mas afinal que é Inovação?
- Qual a importância de Inovar?
- Quais os resultados para a empresa?

A inovação está interligada com a estratégia de mudança.

Inovação é a aplicação original e conseguida de um conceito, duma descoberta ou duma invenção portadora de progresso.

A Inovação é pois o resultado de uma vontade explícita de mudança e não a simples consequência de um feliz acaso. (Lambin).

A pesquisa de novas ideias

Fontes de pesquisa e intervenientes nessa pesquisa.

Recursos internos:

A direcção, o pessoal, a Força de Vendas, Os serviços de investigação e desenvolvimento, Um qualquer grupo de trabalho instalado para o efeito (*Venture Team*)

As fontes Externas:

Investigadores e Inventores, Gabinetes de Estudos, Revistas profissionais, Concorrentes, Estudos de mercado externos, Clientes e Distribuidores, Associação de empresas( *co-branding*), Parcerias com universidades.

As Técnicas de Pesquisa:

**BRAINSTORM**

dizer tudo o que vem à cabeça a partir de uma ideia central

**SINÉTICA**

igual ao *brainstorm* mas de forma indirecta

**INVENTÁRIO DAS CARACTERÍSTICAS**

estabelecimento de uma lista de atributos, modificando-os

**MORFOLÓGICO**

identificar a partir de um produto, alguns dos seus elementos

**MATRIZES DE DESCOBERTA**

associar produtos para encontrar novos produtos

**ANÁLISE FUNCIONAL**

detectar problemas entre o consumidor na utilização desses produtos

**CAIXAS DE IDEIAS E SUGESTÕES**

manter o interesse das pessoas na criação de novos produtos e ideias

A “Filtragem de Ideias”

- Detectar e eliminar ideias negativas o mais cedo possível;
- A produção;
- O potencial comercial a curto prazo;
- O potencial comercial a longo prazo;
- O potencial de crescimento;
- Análise de exequibilidade;

- Retenção das ideias que possam vir a ser, mais tarde, técnica e comercialmente realizáveis tendo em conta os recursos da empresa. Estas deverão dedicar-se aos produtos que sejam capazes de fabricar especialmente ao nível dos equipamentos, do pessoal e do “knowledge”.

Uma ideia é uma possibilidade de produto.

Um conceito é uma descrição dessa ideia sob a perspectiva das vantagens que o consumidor daí possa retirar.

A Inovação é uma atitude.

É a capacidade de imaginar, de adoptar a novidade, de pôr em causa a rotina, de escrutinar os hábitos.

A Inovação é um risco.

Porque implica que se confronte com o desconhecido, que se tente a experimentação.

Implica também uma abordagem multidisciplinar e sobretudo a colisão com o “comodismo”

Porém... o maior risco é NÃO INOVAR

Inovação. A vantagem do atacante

A vida económica é uma luta entre os que querem mudar o estado das coisas e os que querem manter as coisas ao modo antigo (ou actual).

Como em qualquer batalha a vantagem está normalmente do lado dos que atacam. A inovação tecnológica é uma arma prioritária nesse combate... e uma estratégia de sobrevivência.

A Inovação em evolução

- Introdução de um novo produto ( ou uma melhoria na qualidade de um produto já existente)
- A introdução de um novo método de produção
- A abertura de um novo Mercado
- Uma nova fonte de fornecimento de Matérias-Primas
- Uma nova forma de organização

Definições de Inovação

“Um instrumento dos empreendedores, através do qual estes exploram a mudança com uma nova oportunidade para um novo produto ou serviço”

“Um fenómeno complexo. O processo através do qual a inovação emerge, que não segue um padrão linear, é caracterizado por mecanismos de *feedback* complexos e por relações interactivas”

“As empresas ganham vantagens competitivas através de actos de inovação. Estas encaram a inovação em sentido amplo, incluindo o uso de novas tecnologias e novas formas de realizar as tarefas”

“Processo de transformar oportunidades em novas ideias, colocando-as no Mercado”

Inovação é um conceito holístico, envolve a aplicação comercial das invenções, incorpora desde os aspectos de criação e descoberta até aos de difusão e aplicação”

Inovação no produto ( um melhor desempenho ou alargamento das possíveis aplicações )

Inovação no processo que se pode manifestar na melhoria do desempenho do próprio processo (processos mais integrados ou automatizados)

Aumento da flexibilidade: melhoria na qualidade e segurança ou redução de danos ambientais, ou dos procedimentos de logística e controlo de stocks

### **Os tipos de Inovação**

-Produto, Conceito, Tecnologia ou Apresentação

-Processo

-Produção

### **As formas de Inovação**

RADICAL

-Normalmente baseada em P&D

INCREMENTAL

-Normalmente resultante das pressões do mercado

### **Motores da Inovação**

-Inovação induzida pela Tecnologia

-Inovação induzida pelo Mercado

### **A Chave da Inovação**

-Pensar e imaginar livremente;

- Experimentar cuidadosamente;
- Executar prudentemente;

### **Para que a Inovação funcione...**

Identificar o ponto de partida e definir o caminho a seguir;

Uma auditoria ou diagnóstico tecnológico é uma das melhores formas de se posicionar e definir estratégias tecnológicas;

As auditorias tecnológicas devem ser realizadas por especialistas de inovação e com total colaboração das entidades auditadas;

Adoptar uma forma sistémica de reagir a problemas;

Estudar processos e tendências. Terá resultados;

Obrigar-se a inovar, radical e periodicamente;

Adoptando ferramentas de apoio à criatividade;

Contando com gestores de projecto interno para os gerir;

Hierarquias e geometria variável;

Criando um crescimento propício ao crescimento de ideias;

Reunindo mais e melhores recursos: Humanos e financeiros.

## **A INOVAÇÃO E O MARKETING**

São as duas faces da mesma moeda. Estão intimamente ligadas num círculo de melhoria contínua

*“Marketing e inovação são as duas únicas funções de um negócio.*

*As únicas que produzem resultados.*

*Tudo o resto são custos”*

(Peter Drucker)

### **6. Diferenciação entre Objectivo, Estratégia, Tática e Acção**

Muitos profissionais confundem frequentemente a razão de ser destes – e entre estes... - quatro termos.

A sua definição porém não está cingida à terminologia de Marketing mas a tudo quanto fazemos ao longo da nossa vida e mesmo no nosso quotidiano

**Objectivo**

Algo que se pretende alcançar ou atingir;

**Estratégia**

A forma como pensamos para poder alcançar esse objectivo.

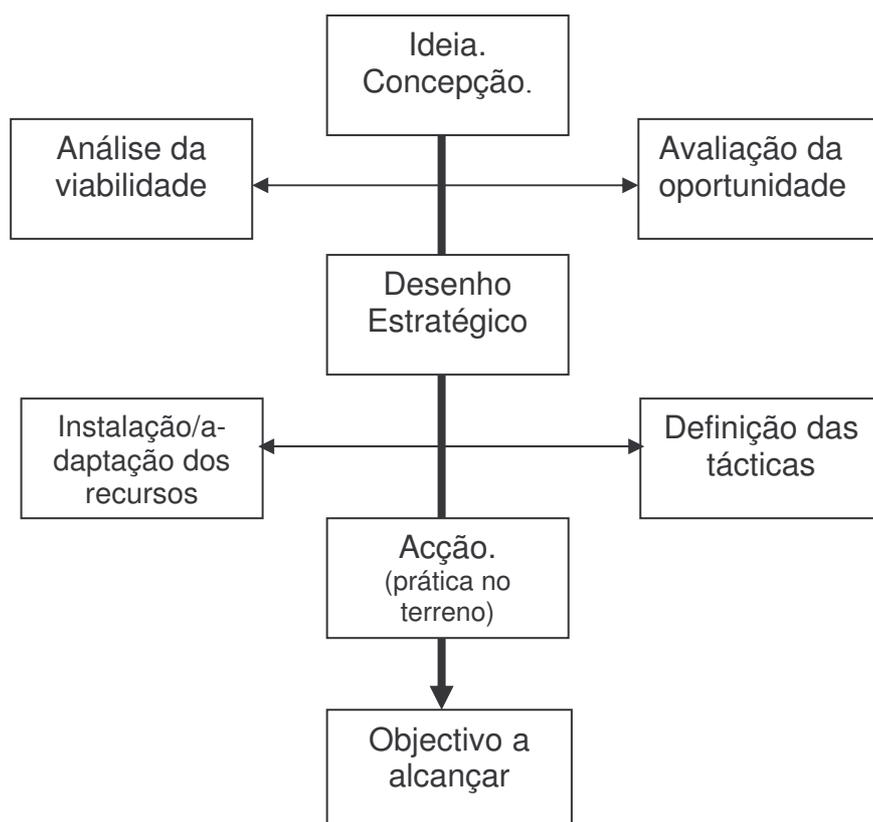
**Táctica**

Organização dos meios de acção utilizáveis para obter os melhores resultados em qualquer empreendimento, prosseguindo a estratégia definida;

**Acção**

Agir. Pôr em prática. Realizar. Fazer.

Desta forma simples de compreensão, poderemos visualizar o processo de gestão: desde o pensamento à conclusão ou seja, à obtenção desse objectivo.



**7. Macro e Micro Estratégias. A Segmentação Estratégica**

A noção de domínio de actividade, pedra angular da análise estratégica, deve ser utilizada com prudência. Em geral, uma empresa apresenta-se como um conjunto agregado de produtos, funções,

departamentos, divisões, etc. A organização da empresa pode agrupar artificialmente diferentes domínios de actividade, como pode, inversamente, , cindir um mesmo domínio de actividade em vários centros de decisão autónomos. Face a esta diversidade, revela-se indispensável um trabalho de segmentação estratégica.

O domínio de actividade é a unidade de análise sobre a qual se apoia o raciocínio estratégico. A segmentação das actividades da empresa tem por objectivo definir esta unidade do modo mais pertinente possível relativamente às escolhas estratégicas a efectuar. Resultado desta operação, o segmento estratégico, é um domínio da actividade caracterizado por uma combinação única de factores-chave de sucesso. Há tantos segmentos estratégicos quantas combinações destas, cada uma das quais é homogénea e diferente de qualquer das restantes.

Um dos escolhos que mais frequentemente se erguem quando da segmentação estratégica reside na utilização abusiva de uma segmentação pré-existente: a segmentação de Marketing.

Na realidade, a segmentação de Marketing apoia-se na constatação de que um mercado raramente é homogéneo e compõe-se de um conjunto de compradores com necessidades, métodos de compra e comportamentos diferentes. Para levar em conta estas divergências, a segmentação em pares produto/mercado permite isolar e otimizar as acções comerciais relativamente à clientela final. Assim se adaptam os processos relativamente aos seus consumidores.

A segmentação de Marketing induz o Marketing-Mix: características dos produtos, publicidade, distribuição, força de vendas e política de preços.

Para um fabricante de automóveis, por exemplo, a gama de viaturas particulares pode ser dividida em vários segmentos de Marketing: pequena, média ou alta cilindrada, break, coupé, etc. As acções promocionais e, mais geralmente o conjunto da política comercial, são adaptados a cada alvo da clientela e a cada produto. Levada às últimas consequências, esta linha de acção conduz à criação de séries especiais.

A segmentação de Marketing concentra-se portanto nos *savoir faire* comerciais e ignora os tais factores-chave de sucesso da actividade, em particular os factores tecnológicos. Inscreve-se, por outro lado, numa perspectiva de curto prazo e não tem nada a ver com os fundamentos essenciais da concorrência a médio e a longo prazos. Baseando-se numa segmentação produto/mercado, ela ignora uma parte dos concorrentes apenas considerando os que fabricam o mesmo produto.

Fundamentar a reflexão estratégica numa segmentação de Marketing levaria a tomar decisões comprometedoras para o futuro da empresa adoptando como referência os melhores ou piores desempenhos de um produto.

Isso pressuporia que é possível definir estratégias por par produto/mercado ou mesmo por modelo, sem ter em consideração efeitos induzidos, complementaridades, isto é: ignorando uma grande parte dos factores de sucesso cuja origem não é comercial.

### SEGMENTAÇÃO DE MARKETING E SEGMENTAÇÃO ESTRATÉGICA

<b>SEGMENTAÇÃO DE MARKETING</b>	<b>SEGMENTAÇÃO ESTRATÉGICA</b>
<p>Respeita a um sector de actividade da empresa                      Visa dividir os compradores em grupos , caracterizados pelas mesmas necessidades, os mesmos hábitos e comportamentos de compra.                      Permite adaptar os produtos aos consumidores, seleccionar os alvos privilegiados, definir o Marketing-Mix                      Provoca mudanças a curto e médio prazos.</p>	<p>Respeita as actividades da empresa no seu conjunto                      Visa dividir essa actividade em grupos homogéneos que assentam:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• na mesma tecnologia;</li> <li>• nos mesmos mercados;</li> <li>• nos mesmos concorrentes;</li> </ul> <p>Permite revelar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades de criação ou de aquisição de novas actividades;</li> <li>• Necessidades de desenvolvimento ou de abandono de actividades actuais;</li> <li>• Provoca mudanças a prazo;</li> </ul>
<p>Permite revelar necessidades não satisfeitas ou mal satisfeitas pelos produtos ou serviços actuais</p>	

Operar a segmentação estratégica das actividades da empresa tem por objectivo principal fornecer ao dirigente uma representação do campo de batalha, em escala apropriada.

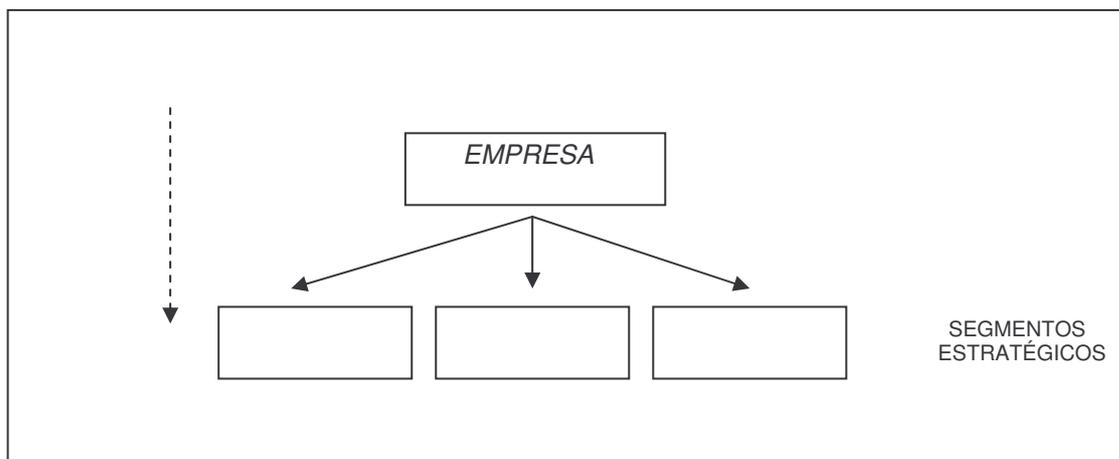
Na empresa, tal como num campo de batalha, quando se trata de comprometer o seu futuro, os dirigentes devem raciocinar com base no grau de pormenor mais apropriado para interpretar as informações reunidas ou produzidas.

A segmentação estratégica apoia-se numa análise das competências requeridas para se ser competitivo num dado segmento. Tenta efectuar o “recorte” que permita a atribuição mais judiciosa de recursos. As escolhas de afectação dos investimentos, dos homens ou mesmo dos locais, apoiar-se-ão numa

fotografia das actividades da empresa que deve ser feita na escala adequada que minimize os conflitos de fronteira.

### Segmentar por recorte e reagrupamento

O recorte consiste na procura, a partir da consideração global da empresa, dos diferentes segmentos estratégicos que constituem a sua actividade, como se indica a seguir:

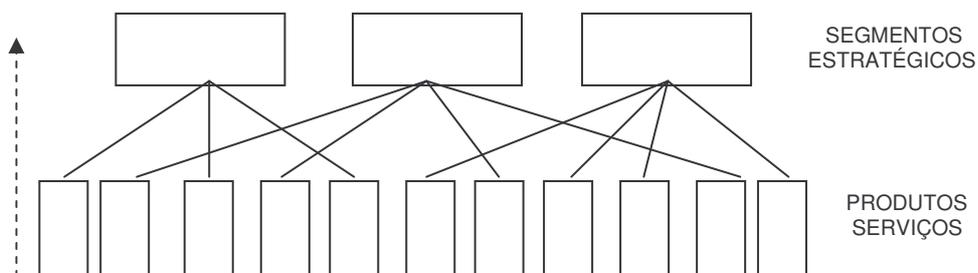


### O RECORTE

O método de segmentação denominado de “recorte” é de aplicação difícil porque é muitas vezes delicado obter as informações necessárias.

É, todavia, a única abordagem possível, quando estamos perante uma empresa monoproduto.

O reagrupamento consiste em partir dos produtos ( ou serviços) comercializados pela empresa, para os juntar em segmentos estratégicos.



### O REAGRUPAMENTO

Pertencerão ao mesmo segmento estratégico produtos ou serviços que ponham em jogo as mesmas competências, se caracterizem pela mesma combinação de factores-chave de sucesso e tenham concorrentes idênticos.

Na sequência destas duas etapas sucessivas, importa garantir que recorte e reagrupamento conduzem ao mesmo resultado.

### **Identificar o segmento estratégico**

Com a ajuda de uma bateria de critérios apropriados, determinam-se as convergências ou as divergências existentes entre cada uma das actividades testadas. Se duas actividades apresentam as mesmas características face a todos os critérios adoptados, elas pertencem ao mesmo segmento estratégico. No caso contrário formam dois segmentos estratégicos distintos.

Eis os critérios mais utilizados:

#### O tipo de clientela abrangido

Deve permitir determinar rapidamente se as actividades que se comparam respeitam ou não clientelas idênticas. Distinguem-se principalmente os produtos ou serviços destinados aos industriais dos que são vendidos ao grande público. Mas outras distinções são por vezes mais pertinentes: sexo, idade, categorias sócio-profissionais, estilos de vida, etc.

#### A necessidade satisfeita e os critérios de compra

Investiga-se se os produtos resultantes das actividades comparadas satisfazem a mesma necessidade e se esses produtos correspondem aos mesmos critérios de compra.

#### Os critérios de distribuição

O modo de distribuição é muitas vezes um critério de segmentação determinante.

#### A concorrência

A presença de concorrentes idênticos em duas actividades está muitas vezes na origem de um reagrupamento destes num só segmento estratégico. Um segmento estratégico só tem significado se uma empresa puder ser rendível especializando-se nele.

#### O mercado pertinente

Cada segmento estratégico representa um campo de luta concorrencial com as suas próprias fronteiras geográficas. Existem segmentos de carácter local, outros com uma delimitação regional, outros ainda que são regionais e finalmente alguns internacionais.

Esta dimensão geográfica da segmentação estratégica é muitas vezes ignorada e outras exagerada. O seu desconhecimento leva as empresas a subestimarem os esforços a desenvolver para se implantarem num novo mercado.

A tecnologia

Este factor desempenha um papel cada vez mais importante na segmentação estratégica. A existência de tecnologias diferentes representa muitas vezes uma premissa suficiente para isolar dois segmentos.

A estrutura dos custos

Cada domínio de actividade possui uma estrutura de custos que lhe é própria. Examinando as estruturas de custos de duas actividades é possível saber se, de acordo com este critério, pertencem ou não ao mesmo segmento estratégico.

As competências necessárias

Cada elemento de custo traduz a execução de competências particulares. Certas competências são, entretanto, mais imateriais, mais abstractas, sem deixarem de constituir um factor-chave de sucesso preponderante.

A sinergia

Este conceito exprime o facto de duas actividades exercidas em comum terem uma melhor rendibilidade do que sendo exercidas separadamente. Duas actividades com boa sinergia comportam uma grande parte de custos partilhados.

**CRITÉRIOS DE SEGMENTAÇÃO ESTRATÉGICA**

Mesmo segmento                      Segmento diferente

Clientela	Idêntica	Diferente
Necessidades e critérios de compra	Idêntica	Diferentes
Distribuição	Mesma rede	Rede diferente
Concorrência	Mesmos concs.	Concorr. difer.
Mercado pertinente	Mesmo merc <sup>o</sup>	Mercado difer.
Tecnologia	Mesma tecn <sup>a</sup>	Tecnologia dif
Estrutura dos custos	Partilhados	Específicos
Competências necessárias	Mesmas comp <sup>as</sup>	Diferentes
Sinergia	Forte	Fraca

## 8. Macro e Micro-Marketing

Para melhor caracterizar a diferenciação entre o Marketing de massa – O Macro Marketing – que abrange o conjunto das técnicas de promoção de um produto ou serviço num mercado de massa, acentuando a promoção segundo todos os seus azimutes, em particular pela via da publicidade nos *mass media*, impõe-se referir que o Micro Marketing vai, pelo contrário, experimentar definir o mais precisamente possível uma clientela e elegê-la como alvo.

Enquanto que o Marketing de massa é mecanicista – ele decorre de uma visão clássica da oferta e da procura – o Micro Marketing opera uma distinção fundamental no próprio interior do mercado: Ele tem em conta o factor humano, isto é, a parte tangível do comportamento dos agentes. Para isso, o Micro Marketing utiliza instrumentos extremamente precisos, que permitem em princípio obter uma reactividade forte em relação ao mercado.

A expansão do Micro Marketing corresponde à evolução dos mercados no final dos anos oitenta.

- Os consumidores são cada vez mais exigentes e mutáveis;
- A grande distribuição é capaz de impôr uma marca nos seus expositores em detrimento de outra, podendo por vezes mesmo privilegiar a sua própria marca;
- Os produtos são frequentemente subdivididos em modelos. Por exemplo mais comum, numa só referência de carro poderão encontrar-se simultaneamente um *cabriolet*, um “*cinco portas*” clássico, um “*três portas*” ou um “*monolugar*”.

As técnicas do Micro Marketing estão dependentes de uma dupla tendência:

- A primeira diz respeito às necessidades das empresas no domínio comercial. A concorrência acrescida obrigou-as a munir-se de instrumentos de marketing eficazes. No próprio momento em que a maior parte das empresas possuíam os instrumentos necessários à análise de mercado, elas acharam-se providas das mesmas armas. A necessidade de precisão no estudo do Marketing fez-se sentir nesta época. As investigações orientaram-se por isso para um conhecimento mais preciso do cliente e da relação que ele mantém com os produtos. O recurso às ciências sociais, em particular à psicologia, mas também em parte não desprezando a sociologia, permitiu utilizar novos

conceitos mais de acordo com a “qualidade” dos consumidores. Era necessário antecipar o mercado e não apenas segui-lo.

- A segunda tendência diz respeito directamente à tecnologia. Os aperfeiçoamentos da informática, os progressos da miniaturização, a facilidade de manipulação dos instrumentos lógicos e a qualidade da oferta permitiram a emergência de instrumentos de acompanhamento e de antecipação da procura. Os tratamentos cruzados e a análise das variáveis fazem-se agora em tempo real. O controlo das vendas, o perfil dos compradores, os seus hábitos, as suas preferências, os seus rendimentos, etc. podem ser tratados, cruzados, conhecidos, interrogados e postos em perspectiva imediatamente.

Algumas empresas especializadas propõem os seus serviços nestes domínios. A grande distribuição, através da troca de dados informatizados, pode conhecer facilmente a sua zona de clientela, fidelizar os seus clientes e orientar geográficamente a sua publicidade. Os inquéritos junto dos consumidores, bem como o nascimento de cartões de pagamento de “distribuidores” permitem às grandes superfícies propôr aos clientes conhecidos produtos de referência.

O Micro Marketing é pois um movimento de precisão no interior da pesquisa de Marketing que visa conhecer melhor o mercado das empresas. Esta pesquisa não se faz já em termos quantitativos nem através de métodos postos à prova, mas por um cruzamento geral de dados que permita prevêr a venda num aspecto relacional e não já apenas transaccional. O conjunto dos dados acumulados pelas empresas relativos aos seus clientes permite aprofundar a relação com estes e lançar operações de Marketing Directo.

Enquanto o Marketing de massa permite vender o mesmo produto a uma população vasta, o Micro Marketing visa populações eleitas e/ou reduzidas. O interesse de tal procedimento é o de poder vender os produtos em segmentos rentáveis, mesmo que estes pareçam pouco extensos.

Enquanto o Marketing de massa utiliza meios de promoção tradicionais –publicidade nos canais televisivos, publicações semanais e imprensa clássica – o Micro Marketing vai objectivar os seus meios de promoção em função da clientela analisada.

A empresa agro-alimentar americana Heinz & Co. investiu quase metade do seu orçamento publicitário num único produto num só canal de televisão (MTV) para chegar ao seu público-alvo: os

adolescentes. Esta acção permitiu à marca recuperar de alguns anos de declínio em termos de segmento de mercado.

O Micro-Marketing é a ilustração perfeita duma tendência: a do fim dos mercados de massa. A chegada de novos meios dirigidos de difusão da informação permitiu ao Marketing lançar a promoção de produtos novos em função das categorias ligadas a cada meio de comunicação.

Enquanto que no início dos anos setenta os franceses dispunham de três canais de televisão e de algumas rádios nacionais, podem hoje ter acesso a várias dezenas de programas graças ao cabo e ao satélite o que constituía há alguns anos, um “luxo” americano.

Cada canal é especializado – ou orientado – para um público particular. As cadeias “jovens” são particularmente numerosas e difundem as novas tendências. Além disso, as cadeias codificadas e visíveis na assinatura podem utilizar as bases de dados dos seus aderentes com o objectivo de lançar operações de Marketing directo, quer para elas próprias quer para eventuais clientes. A televisão não difunde portanto só imagens. Ela pode igualmente realizar lucros graças a um conhecimento preciso dos seus clientes.

O Micro-Marketing parece responder a todas as perguntas dos responsáveis de Marketing. Extremamente operacional, rápido, simultaneamente qualitativo e quantitativo, ele permite orientar a política comercial da empresa e visar os segmentos de consumidores analisando entretanto a evolução do mercado. Os comportamentos dos consumidores são passados pelo crivo e analisados, permitindo que em cada caso se reoriente as vendas e se conheçam as tendências emergentes.

No entanto, este Marketing não deve tornar-se num espelho para cotovias: Se o tratamento da informação e os conhecimentos acerca dos clientes forem particularmente precisos, a relação com o cliente pode, em certos casos, ser subestimada.

O retorno ao estabelecimento “lugar de vida”, a compra por impulso e o “consumidor camaleão” descrevem bastante bem até que ponto é difícil simplificar os perfis do consumidor em termos rígidos.

As modas evoluem, surgem novas técnicas e todavia, nada faz crer que o consumo tome uma via maioritária.

O Neomarketing mostra mesmo que a análise quantitativa não é suficiente para o conhecimento de um mercado e que os tempos de resposta dos computadores não são suficientes para antecipar o comportamento das compras e as novas tendências.

Conclusivamente, apesar das suas capacidades de tratamento e de análise, é duvidoso pensar que se possa um dia substituir realmente o conhecimento humano do “terreno” por uma abordagem exclusivamente cibernética, tanto mais que essas práticas, visando conhecer individualmente cada consumidor – em nome da resposta às suas necessidades mais singulares - não deixam de apresentar sérios problemas éticos e filosóficos.



### Actividade

I - Com base nos conceitos e processos apreendidos neste Sub-Capítulo quanto a segmentação estratégica, descreva sumariamente como segmentaria os seguintes mercados em termos de consumidor-tipo:

#### 1.1. Automoveis:

- Utilitários
- Alta performance
- Monovolume
- Comercial de pequenas dimensões (até 1,5 Ton / 2 lugares)

#### 1.2. Televisores de grandes dimensões (plasma)

Defina a “grelha” estratégica para estabelecer a oferta inerente a cada segmento:

- Cliente-tipo ( profissão, idade, rendimento)
- Agregado familiar
- Outro tipo de Cliente(s) potencial(is)

II - Estabeleça uma “grelha” primária de proposta-base para cada um dos produtos citados anteriormente após ter considerado o “Target” apropriado para cada um:

PRODUTO (DEFINA CARACTERÍSTICAS)	CLIENTE-TIPO	PRINCIPAIS BENEFÍCIOS A PROPÔR
-------------------------------------	--------------	--------------------------------

Ex. Televisor/Plasma



### Reflexão

Cada vez mais se procuram soluções que visem o denominado “marketing objectivado” ou seja, a concentração da nossa atenção nos mercados desmassificados. Simplesmente, estes mercados raramente são bem definidos. O marketing objectivado é a arte e a ciência da identificação, descrição, localização e forma de estratégia de contacto com um ou mais grupos de clientes potenciais principais para o que pretendemos propôr-lhes.

Os diversos métodos aplicáveis a esta questão podem ser reduzidos a dois princípios:

- A maximização do objectivo é um passo essencial, pois que no mercado actual, cada vez menos se sabe quem são e onde estão os compradores potenciais. Caso não possamos captá-los como indivíduos poderemos perder um terreno precioso para a concorrência;
- Não há um produto universal, isto é, aquele para o qual todos são compradores em potencial.

Perante isto, um dos aspectos cruciais na segmentação de marketing – como detectar os nossos clientes potenciais – reside na capacidade de definirmos tão exactamente quanto possível quais os indivíduos que reúnam precisamente o perfil, as características e a apetência – ou as necessidades – para adquirir o que lhes propomos.

Depois, há que conhecer os seus hábitos para que lhes possamos dizer da nossa oferta de forma a que entendam e a que fiquem convencidos.

Não existe fonte de informação maior do que os clientes. Embora tradicionalmente os profissionais de Marketing deleguem a terceiros a responsabilidade de reunir informações sobre os clientes, há sobretudo a necessidade de que eles próprios se aproximem pessoalmente do mercado.

Há que ouvir o que os clientes e os canais de distribuição têm para nos dizer.

Uma fórmula de êxito reside nos seguintes procedimentos:

- Examinando no mercado um consumidor-tipo de cada vez;
- Descobrir uma solução para esse consumidor;
- Determinar quantos outros ficariam também satisfeitos com essa mesma solução;

Logo, teremos um mercado em potencial.

Se devermos ou não responder a esse mercado será já uma questão estratégica.



### Síntese

*“Quando não sei para onde pretendo ir, todos os caminhos me servem”*

Este é exactamente o termo que poderíamos utilizar como base de uma “anti-estratégia”.

Uma estratégia é afinal uma proposta para um percurso de acção que conduzirá a uma meta definida. A “estratégia” tornou-se para as empresas um elemento essencial e a grande – quiçá a única – oportunidade de se analisarem a si próprias, o que fazem e o que pretendem fazer, face a quem e, finalmente, como.

O percurso do marketing integra-se no contexto estratégico da empresa.

A estratégia de marketing contribui, de facto, para a determinação da carteira de actividades oportuna para a empresa. Por esse motivo, trata-se de definir o campo de actividade no qual a empresa evolui ou deseja evoluir e de decompor esse mercado em domínios de actividades estratégicas.

A necessidade de satisfazer a clientela-alvo e a tecnologia utilizada são os critérios que permitem identificar cada domínio.

Estes são constituídos pelos diversos pares produto-mercado. A “microsegmentação, no que lhe diz respeito, corresponde a uma segmentação operacional que procura identificar segmentos de mercado, isto é, conjuntos de clientes que apresentam os mesmos comportamentos de compra, canais de

distribuição distintos e linhas ou gamas de produtos semelhantes, destinados a corresponder à diversidade da procura.



**Avaliação** Compare os conhecimentos que adquiriu ao longo deste Sub-Capítulo, respondendo às seguintes questões através das quais se pretende definir os conceitos relacionados com a Estratégia e a Operacionalização no quadro do Marketing:

- Dê alguns exemplos de uma “política de empresa” perante a garantia prestada – ou às formas de a requerer - ao consumidor de um electrodoméstico;
- Defina os quatro pilares estratégicos na empresa e a relação entre si;
- Porque é que normalmente os pilares mais descuidados nas empresas são a “Arquitectura” e a “Governança”?
- Descreva a “noção social da empresa” como factor de decisão estratégica;
- Finalmente, refira três principais diferenças entre “Segmentação de Marketing” e “Segmentação Estratégica”.



### Referências

RAPP, Stan/Collins, **Maxi Marketing**, McGraw-Hill, 1988

LINNEMAN,R, **Marketing de Nichos**, McGraw-Hill, 1993



## Glossário

**Análise Estratégica** - Prática decisória de tipo mono-racional e antecipado na qual um actor único real (dirigente) ou fictício (serviço ou gabinete especialista) procede a uma reflexão estratégica formalizada.

**Ciclo de Vida ( do produto)** - Evolução, no decurso do tempo, do volume de negócios e da rentabilidade gerada por um dado produto ( ou serviço).

**Contexto concorrencial** – Conjunto das variáveis que determinam o ambiente económico no qual a empresa se move.

**Factores-Chave de Sucesso** – Elementos nos quais se funda, prioritariamente, a concorrência, correspondendo às competências que é necessário dominar para se atingir a “performance” requerida para o êxito.

**Mercado** - O conjunto de pessoas, ou factores que reúnem as mesmas características e perfil perante uma dada oferta de produto ou serviço.

**Planeamento Estratégico** – Procedimento formalizado de decisão pelo qual uma empresa fixa as grandes orientações do seu desenvolvimento, em particular a natureza dos domínios de actividade nos quais se empenhará e a intensidade desse empenhamento.

**Planeamento Operacional** - Procedimento pelo qual a empresa traduz as suas orientações estratégicas em programas de acção, executados por todos os serviços, departamentos e unidades da empresa no âmbito das suas actividades

**Valor de um domínio de actividade** – Avaliação do interesse que um domínio de actividade apresenta para uma empresa

## Sub-Capítulo 6.2. – As Estratégias Governamentais e sua aplicação às Estratégias das Instituições



### Objectivos

Este Capítulo visa estabelecer a relação entre as estratégias empresariais no quadro do marketing, e as estratégias governamentais, pelo que no final, os formandos deverão estar aptos a:

- Aplicar os conceitos estratégicos de marketing empresarial na vida política e governamental;
- Relacionar a terminologia “Produto”, “Preço”, “Distribuição” e “Promoção” no âmbito do Marketing-Mix Politico-Estratégico;
- Definir os “Grupos-Alvo” face às Instituições governamentais;
- Caracterizar o princípio da “Oferta” face à “Procura” inserindo-o nas Estratégias Governamentais;



### Resumo

Tradicionalmente, o marketing esteve associado a actividades comerciais – mercantis - com fins lucrativos. Para que os métodos e o espírito do Marketing pudessem aplicar-se, parecia necessário que estivessem reunidos quatro elementos: Alguém ( ou uma empresa) que propõe um produto ( ou um serviço tangível) a outro alguém que está disposto a dar por esse produto ou serviço uma retribuição monetária.

Encontrámos já, em capítulo anterior, este princípio.

Assim, o marketing era, simplesmente, o conjunto dos métodos que permitiam a esse alguém ( ou a essa empresa) conhecer melhor a sua clientela, a fim de eficazmente lhe propôr o seu produto.

Hoje, a nossa concepção do marketing é muitíssimo mais abrangente.

Quando um candidato às eleições – qualquer que seja o tipo de eleição, presidencial, legislativa ou autárquica – faz inquéritos por sondagem para melhor conhecer os comportamentos, as motivações e as aspirações dos eleitores, utilizando os resultados desses inquéritos, para “formular” e melhor apresentar o seu programa eleitoral – o produto – e escolher os aspectos que melhor se desenham perante as aspirações da clientela – esses mesmos eleitores – diz-se que faz *marketing eleitoral*.

Porém, não é de um produto que trata a oferta/proposta mas de uma pessoa, das suas ideias – o que essa pessoa procura “vender” – e não é retribuição monetária que ele pretende mas sim o voto.

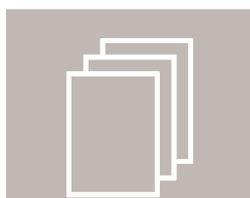
Neste caso, um dos elementos, pelo menos, tradicionais do marketing – e por vezes dois – estão ausentes: Por vezes o produto, outras o preço e em outras, ambos.

Mas continua a haver uma empresa ( ou organização) uma clientela ( um público) e sobretudo uma atitude que é a própria essência do marketing: o desejo de alguém em bem conhecer a clientela ( ou um público ) para a satisfazer e com isso aportar algo.



## Palavras

- Candidatos
- Eleitores
- Executivo
- Programa



## Conteúdo

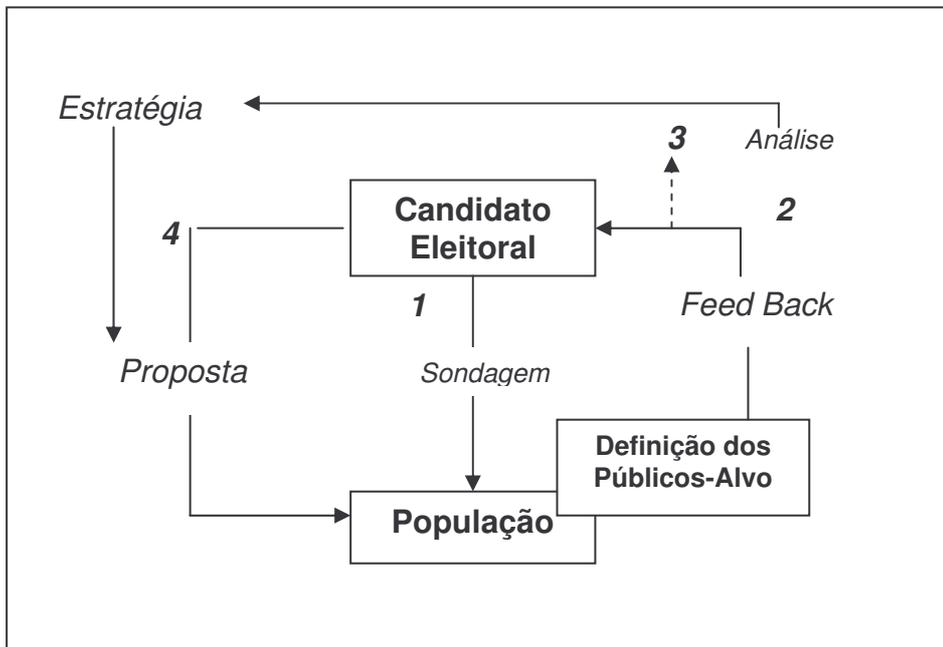
### 1. As Estratégias governamentais e as estratégias das Instituições

Consideremos que uma pessoa ou um conjunto de pessoas se candidata à governação de um qualquer país.

A sua forma de actuar em pouco se diferenciara, genericamente, do processo de lançamento de um produto:

- Tem uma “visão”
- Analisa as expectativas do Público. Do consumidor em suma;
- Analisa a “concorrência”. Suas debilidades e seu histórico;
- Define o “produto”. O programa eleitoral:
  - O conceito
  - As características
  - A fórmula
  - Os benefícios
- Define os objectivos ;
  - Perspectiva o seu público-alvo: o segmento de população com características e expectativas comuns;
- Estabelece a estratégia ;
- Instala os meios de suporte ( comunicação, promoção, etc );

Agora, consideremos que a tal equipa venceu as eleições. Esse facto significa que a sua proposta foi aceite pelo público-alvo. O seu produto – a sua proposta – corresponde, mais que as restantes ( a concorrência) às expectativas da maioria da população.



## A ANÁLISE DO MERCADO E A FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA-ELEITORAL

### 2. A aplicação prática da estratégia governamental aos Organismos

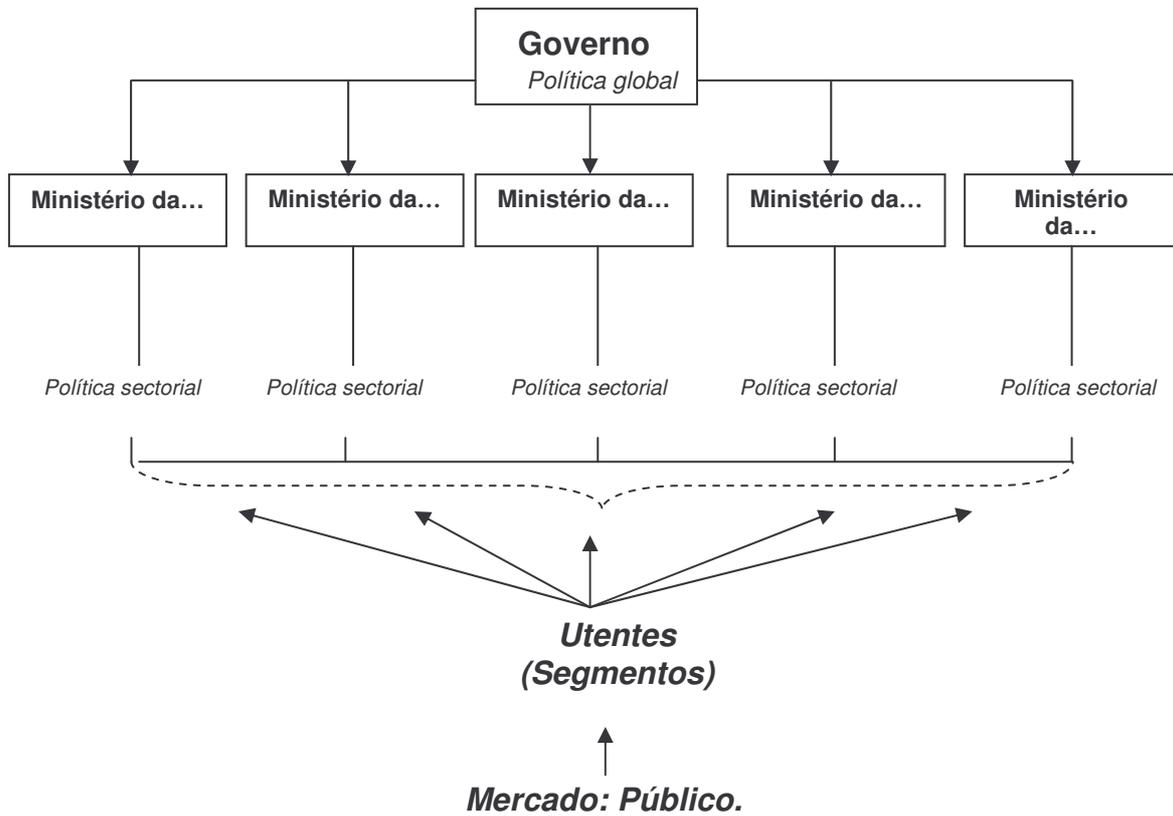
Então, há que colocar no Mercado o seu conjunto de produtos. O “portfólio”.

Cada produto -política sectorial - afecta a cada um dos ministérios.

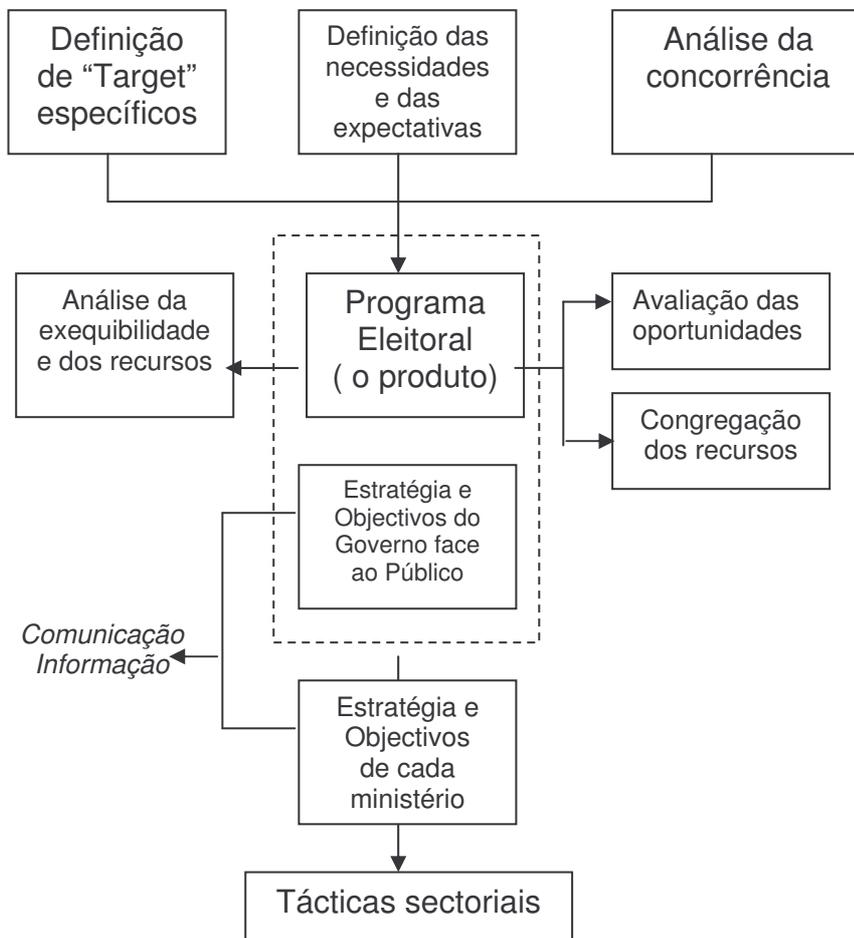
O sistema é claro. Cabe ao novo Executivo a implementação da política global.

Cabe a cada um dos ministérios a implementação das políticas sectoriais.

Cada uma dessas políticas deve estar em sintonia com a política global estabelecida pelo Governo.



Assim, conclusivamente e de forma genérica, estamos perante um processo comum de Marketing e de gestão :de Marketing:



Os Governos estabelecem os programas globais de acordo com a conjugação dos programas sectoriais ( de cada ministério ou responsável/equipa indigitados), os Objectivos e as Estratégias para os atingir, num dado período de tempo.

Os Ministérios e Organismos põem em prática as suas próprias estratégias em consonância com a estratégia do próprio Governo. Aliás, o Governo é o conjunto desses próprios sectores ( Ministérios). O Governo controla a prossecução de cada um dos Planos estratégicos sectoriais.

O conjunto dessas estratégias origina a composição da estratégia governamental, que tem a sua génese no programa eleitoral.

Porque falham as instituições:

- Factores imponderáveis ao momento da planificação;
- Incompreensão das estratégias;
- Incapacidade para pôr em prática as táticas consonantes com as estratégias;
- Definições estratégicas sectoriais não consonantes com a estratégia-base;
- Falta de meios ou condições sectoriais ou de conjunto para pôr em prática as estratégias delineadas, .etc.etc
- Deficiente avaliação dos recursos disponíveis;

Por tudo isto e por muitos mais factores de influência - alguns deles não afectos necessariamente ao quadro estratégico comum – é frequente verificarmos a discrepância entre a estratégia-base e as estratégias sectoriais.

Neste caso, tudo falha.



**Actividade** I - Considere que é um candidato eleitoral num país em vias de desenvolvimento, que verifica êxitos assinaláveis na recuperação económica mas que entretanto detectou, através de sondagem às empresas que se dedicam ao sector de exportação, a existência de múltiplas dificuldades burocráticas – documentação em excesso, demora nas autorizações, dificuldades em se entender o que é necessário para obter essas autorizações, etc. - para processarem os seus negócios. Isso descontenta os industriais e afecta a balança de pagamentos.

- Defina o problema ( ou o seu conjunto);
- Defina o “Target” a quem se deve dirigir;
- Estabeleça uma estratégia global para dar resposta a esta problemática, especificamente;
- Desenhe uma proposta credível a esta audiência envolvendo o ministério que assume ser o primeiro envolvido na matéria em causa;

II - Finalmente, estabeleça uma estratégia de comunicação:

- A proposta
- Os meios mais eficazes de comunicação a utilizar
- As acções internas a desencadear



### Reflexão

O marketing político ou eleitoral é o conjunto dos meios modernos que os partidos políticos utilizam para tentar influenciar a opinião pública e, em particular, os eleitores.

As suas principais particularidades dizem respeito ao estudo do mercado eleitoral, à elaboração de estratégias de comunicação e à organização de campanhas eleitorais.

Em matéria de estudos de mercado, os métodos de inquérito utilizados na vertente política são, resumidamente, os mesmos que são utilizados nos domínios comerciais mas a natureza das informações pretendidas é diferente: dizem respeito principalmente às atitudes políticas dos eleitores e à imagem dos partidos e dos homens políticos, às intenções de voto e aos processos de escolha eleitoral.

A política de comunicação é o meio de acção principal do marketing político. A sua elaboração coloca problemas específicos no que concerne a escolha dos alvos prioritários de eleitores, ao tema, ao tom da campanha e aos media adoptados.



### Síntese

Para preencher as missões que lhes são confiadas, as Instituições Públicas são frequentemente levadas a influenciar os comportamentos de certos públicos,

como por exemplo, o Ministério da Educação, através do organismo competente, deve influenciar as populações a lerem mais, o Ministério da Saúde a promover consultas médicas sistemáticas a determinadas populações de risco e, em conjunto, com o Ministério competente, a incentivar actividades desportivas.

Frequentemente, são convidadas empresas a utilizar essas actividades como veículo promocional das suas marcas. Essa é uma forma de cooperação rentável entre Estado e Empresariado porquanto, enquanto que aumentando, geralmente, o impacto dessas actividades na opinião e conhecimento públicos, reduz os encargos financeiros das Instituições e rentabiliza os orçamentos comunicacionais das próprias empresas patrocinadoras.

Hoje, constata-se que a via do “poder regulamentar” perde ineficácia junto das populações. Cada vez mais, em muitas áreas, a regulamentação autoritária é substituída pelo recurso a meios de influência inspirados no marketing e em especial nos modernos meios de comunicação.



### Avaliação

As questões que se colocam seguidamente, servirão para aferir os conhecimentos por si adquiridos a partir dos textos anteriores.

Compare as suas respostas com os conceitos mencionados nesses textos:

- Quais deverão ser os critérios de segmentação quando, através da “visão” e programa governamentais se pretende combater a toxicodependência ?
- Que meios deverão ser utilizados para comunicar com um sector de debilidade social como o trabalho infantil ?
  - Quem são os públicos-alvo?
  - Quem são os “compradores”?
  - Quais os “beneficiários”?
- Que tipo de inquéritos utilizaria para conhecer os níveis de violência doméstica ?

- A quem se dirigir (públicos-alvo) ?
- Junto de que Instituições solicitar estratégias consonantes?

- Qual o papel dos Ministérios na operacionalização das estratégias governamentais ?



## Referências

LENDREVIE, J. **Mercator**, Dom Quixote, 1992

PERREAULT, W **Basic Marketing**, McGraw-Hill , 1996

LEYENS, Jacques **Psicologia Social**, Persona/Edições 70, 1998



## Glossário

**Candidatos-** Pessoa ou organização que se propõe desempenhar um determinado trabalho ou uma missão.

**Eleitores-** Pessoas que elegem outras ou um determinado programa nas quais ( ou no qual ) se vêm retractados ou em que acreditam corresponder melhor às suas expectativas

**Executivo-** Pessoa, Conjunto de pessoas(Gabinete Executivo) ou organização que realiza uma determinada operação. Que executa o projecto que lhe foi atribuído.

**Programa-** Documento (ou intenção) de desenvolver uma determinada tarefa e especificação do método a utilizar. Plano.

## Capítulo 7 – O Marketing-Mix



### Objectivos

Por via do tema titulado de “Marketing-Mix”, os participantes ficarão aptos a:

- Conhecer e identificar as grandes áreas que compõem o “Marketing-Mix”;
- Compreender as diversas “ferramentas” do Marketing-Mix e a sua interligação, inseridas no planeamento operacional de Marketing;

Cada uma dessas ferramentas tem um objectivo próprio e não deve ser considerada independentemente das restantes.

- Após determinados os objectivos gerais, estratégia e objectivos de venda, os formandos deverão determinar os meios necessários para realizar o melhor possível, as estratégias escolhidas no quadro dos objectivos previamente determinados.



### Resumo

O Marketing-Mix consiste numa mistura do conjunto das decisões ou dos esforços que, num dado momento, o responsável pelo marketing pode pôr em funcionamento para realizar os objectivos previamente determinados e atingir os mercados-alvo visados.

A partir da representação do mercado em que se insere a empresa e que condiciona a sua acção, é preciso ter em conta:

- Os desejos do cliente final; a concorrência; os sistemas de distribuição existentes no mercado; a legislação, etc.etc.

No centro encontra-se a empresa com os seus objectivos e meios.

Os diferentes elementos que compõem o Marketing-Mix, como sabemos já são o Produto, os Preços, a Distribuição, a Força de Vendas e a Comunicação.

Neste nível, o papel do responsável de marketing consiste em realizar o melhor possível a dosagem ou *mixage* das políticas anteriormente definidas de forma a obter a máxima eficácia do conjunto.

Para obter essa eficácia, a elaboração de um plano no contexto do Marketing-Mix deve , em geral, corresponder a três regras fundamentais:

- Interdependência das políticas;Coerência das políticas;Rentabilidade da política mais fraca;

A definição e a concretização do Marketing-Mix correspondem à consideração global do conjunto das políticas. Assim, qualquer decisão tomada ao nível de uma política reflecte-se obrigatoriamente nas outras.

É impossível ignorar uma delas sem se correr o risco de arruinar os efeitos que se tem o direito de esperar da acção compreendida ao nível das restantes.

Estamos pois referindo-nos à interdependência das políticas.

A regra da coerência deriva directamente do princípio da interdependência. O responsável pelo marketing deve, depois de ter elaborado as suas diferentes escolhas, verificar a coerência do conjunto. De facto, uma incoerência arrisca-se a votar ao fracasso o conjunto do Marketing-Mix.

Devemos sempre assegurarmo-nos que as diferentes escolhas e políticas que elaborámos em matéria de produto, preços, distribuição, força de vendas e comunicação são coerentes entre si.

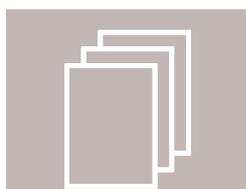
O princípio da rentabilidade da política mais fraca constitui aquilo a que alguns chamam de *efeito de cadeia*. Sabe-se que uma cadeia parte sempre pelo seu elo mais fraco. Por exemplo, seria absurdo associar um mau gira-discos a colunas de alta *performance*. A qualidade do som nunca poderia ser superior à do gira-discos e em contrapartida os defeitos arriscar-se-iam a ser amplificados. Passa-se o mesmo com o rendimento da política de marketing: É inútil aumentar o orçamento publicitário se os stocks estão em ruptura.

É pois grave se o responsável de Marketing deixar subsistir fugas importantes na sua política.



### **Palavras**

- Adopção
- AIDA
- Área de Vendas
- Atributo Saliente
- Canal de Distribuição
- Publico-Alvo
- Venda Personalizada



## Conteúdo

### 1. Definição e Fundamentos do Marketing-Mix

Qualquer estratégia de Marketing é composta por várias etapas. A empresa avalia de imediato as suas próprias capacidades internas ao mesmo tempo que estuda o ambiente externo. Isto é, o Mercado. Depois de efectuado esse diagnóstico, a empresa pode fixar os seus objectivos económicos gerais ( de marketing e financeiros) e não económicos (sociais, societários e individuais ) em função da sua identidade, do seu *savoir-faire*, e da sua vocação.

Essas duas primeiras etapas serão seguidas da elaboração de uma estratégia de Marketing. A realização dessas opções estratégicas será favorecida por diversos meios de acção controláveis e reúnem-se sob a designação de **Marketing-Mix**, elemento central da estratégia de Marketing.

#### 1.1. Definição

Segundo Grégory, o Marketing-Mix pode ser definido como o conjunto das variáveis controladas pelo produtor de bens ou serviços, que lhe servem para desenvolver a sua oferta junto do seu público-alvo, isto é, o conjunto dos seus meios de acção sobre o mercado.

Esta abordagem permite ter em conta os principais meios de acção de que dispõe o empresário, sem conceder uma importância excessiva a um só desses elementos. Este conceito é uma criação puramente empírica. De início, não se queria propôr aos quadros comerciais mais do que uma simples grelha de análise. Ela deveria servir como instrumento de avaliação do custo e da eficácia das diversas variáveis de acção postas em execução no mercado para atingir uma combinação óptima desses meios. Seguiram-se os ensinamentos de marketing que se serviram deste suporte para sublinhar a interdependência que devia ligar essas diferentes componentes.

#### 1.2. As condições de sucesso

As variáveis do Marketing-Mix não podem ser postas em acção de forma autónoma sem considerar as interacções que elas produzem entre si e no ambiente. Torna-se por isso necessário assegurar a conveniente dosagem e a coerência das acções de marketing. Assim, as diferentes variáveis devem

estar em harmonia com o ambiente de tarefa da empresa ( em termos de procura, de concorrência, de legislação, etc.). Os meios de acção podem igualmente ter em conta os elementos humanos, financeiros, comerciais e logísticos da empresa.

A coerência deve, seguramente, aplicar-se entre as próprias variáveis. Um produto complexo, por exemplo, necessita de uma força de vendas particularmente qualificada. É necessário, por isso, procurar e manter uma concordância máxima entre o produto, o preço, a distribuição e a força de vendas.

Este esforço deve não sómente gerir o Marketing-Mix de um produto bem definido, mas deve ser generalizado a todos os *mix* dos produtos de uma mesma gama.

O Marketing-Mix não deve mais ser concebido de forma demasiado rígida , pois isso torna difíceis as adaptações posteriores. Ele deve, com efeito, evoluir em função do ciclo de vida do produto.

Este conceito, introduzido por Dean, descreve as diferentes situações que o produto experimenta no mercado: o lançamento, o desenvolvimento, a manutenção e finalmente o declínio.

As variáveis do Marketing-Mix deverão ter em conta cada uma destas fases.

Assim, por exemplo, o lançamento do produto será acompanhado por uma política de comunicação informativa que se irá intensificar na fase de desenvolvimento, antes de prosseguir um objectivo de fidelização durante a maturidade. Este esforço é finalmente reduzido ao mínimo no declínio do produto. Por fim, o plano de marketing deve ser elaborado tendo em conta a boa coordenação dos meios de acção no tempo.

## **2. Os elementos que compõem o Marketing-Mix**

A classificação estabelecida por McCarthy agrupa quatro variáveis que são o Produto, o Preço, a Distribuição e a Comunicação/Promoção.

Este conjunto de elementos é vulgarmente reconhecido por 4 P's, fazendo referência aos correspondentes termos ingleses destes meios de acção.

Apesar desta classificação constituir a referência geralmente aceite, certos autores preferem distinguir ainda uma Quinta variável de acção controlável: a Força de Vendas ( anteriormente entendida como fazendo parte da comunicação).

O Marketing-Mix conduz ao desenvolvimento de uma política precisa para cada um destes elementos.

### 2.1.O Produto.Política de Produto

O produto é uma variável importante do Marketing-Mix pois ele constitui o elemento principal em função do qual os outros meios de acção são determinados. A elaboração da **política de produto** em todos os seus aspectos deve por isso ser particularmente cuidada para responder o melhor possível às necessidades e expectativas das pessoas às quais o produto é destinado. Ela diz respeito ao lançamento, à modificação ou ao abandono de um produto, bem como aos seus diversos atributos.

Tal começa pela concepção do próprio produto isto é, o bem ou o serviço que se pretende comercializar. Ele deve responder a certas características técnicas (composição, forma, etc.) e psicológicas ( por exemplo, a estética...) que são fixadas de acordo com as restrições que obrigam a empresa no plano interno (capacidade de produção, existência do *savoir-faire* necessário, etc.) e pelo seu ambiente, especialmente as expectativas e o comportamento dos consumidores.

Um outro elemento constitutivo desta política é a **marca**. Criar uma marca, e impor essa marca no mercado, fazê-la evoluir, são etapas que necessitam de uma reflexão madura. Ela concorre, com efeito, para formar a imagem de marca do produto e da empresa.

A política do produto é acompanhada igualmente dum reflexo incidindo sobre o acondicionamento deste último. É indispensável que o produto esteja em condições e seja embalado para poder estar protegido e ser transportado, armazenado e apresentado à clientela.

Além da escolha dos materiais utilizados, é necessário cuidar da apresentação em geral, especialmente através do *design* e da marca, pois o acondicionamento no seu conjunto é um instrumento importante da promoção do produto. Ele é acompanhado geralmente por uma etiquetagem – suporte de informações relativas ao produto, às suas características e ao seu modo de utilização – que é gerida por uma regulamentação restritiva, sobretudo no domínio dos produtos alimentares.

Em último lugar não devem ser desprezados os serviços que acompanham o produto, tanto na altura da compra como posteriormente. Trata-se frequentemente do crédito, da entrega, do serviço pós-venda ou da garantia suplementar à que é imposta por lei. A determinação exacta desses serviços depende, por um lado, da capacidade da empresa em fazer face aos custos à organização a que estes dão lugar e, por outro, da oferta formulada pela concorrência neste domínio.

## **2.2.O Preço.Política de Preço**

Esta variável do Marketing-Mix foi durante muito tempo desprezada. Mas o aumento da pressão concorrencial conduz a um reforço da atenção para com este meio de acção. É com efeito importante adoptar uma **política de preços** com sucesso, que possa responder às expectativas dos clientes. Por isso torna-se necessário um exame aprofundado dos objectivos prosseguidos em termos de partes de mercado e da rentabilidade, porque o preço tem uma influência directa sobre estes dois dados.

A determinação do **preço** induz igualmente a avaliação de todos os custos de produção, de distribuição e de venda, que deverão ser cobertos pelos rendimentos.

Estabelecidos esses dois parâmetros é necessário ainda analisar as tabelas praticadas pela concorrência para poder tê-las em conta ou mesmo propôr uma oferta mais vantajosa.

Todas estas informações servirão para fixar o preço inicial de lançamento no mercado. Ora, o interesse principal desta variável do Marketing-Mix é o de apresentar um forte grau de reactividade, implicando a possibilidade de uma adaptação rápida e eficaz às flutuações do mercado.

Essas modificações posteriores intervêm sob a forma de reembolsos, descontos ou acções promocionais.

De forma geral, o preço é fixado livremente pela empresa, depois da análise de todos estes aspectos, mas salienta-se que esta liberdade está subordinada ao respeito pela legislação relativa ao consumo e à concorrência.

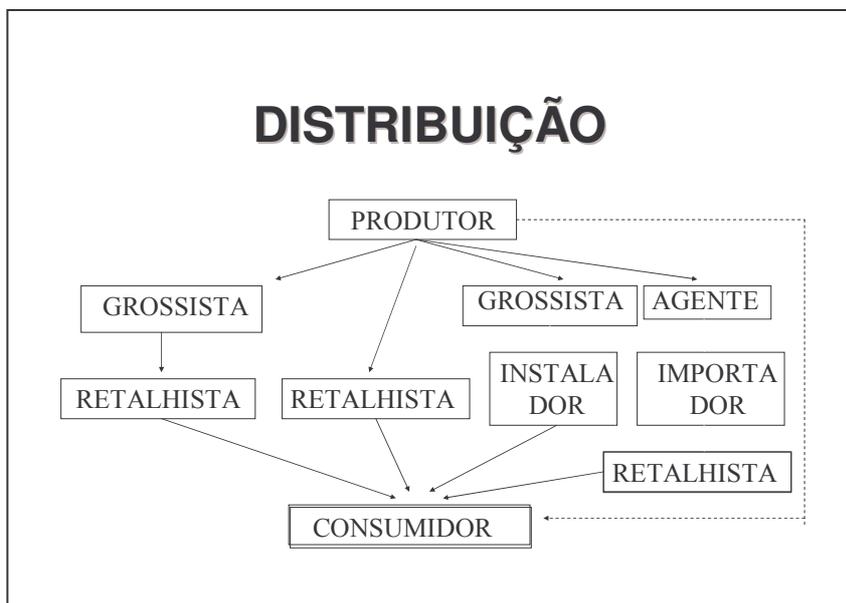
## **2.3. A Distribuição.Política de Distribuição**

Distribuir produtos é conduzi-los ao local exacto, na qualidade exigida, nas condições requeridas, no momento certo, com os serviços necessários à sua venda e ainda, se for o caso, à respectiva manutenção.

Esta atitude de pôr o produto à disposição é indispensável. É pois necessária a adopção de uma **política de distribuição**.

A partir destes objectivos, fixados em termos de clientela-alvo e de segmento de mercado, o produtor deverá estudar os diferentes métodos de distribuição para escolher qual o mais adaptado à sua situação. Ele pode, deste modo, escolher a venda directa ao consumidor ou o recurso a terceiros / intermediários ( grossistas, centrais de compras, etc.) que formem um canal de distribuição mais ou menos longo em função do número de intervenientes. A selecção de uma rede de distribuição deve ser efectuada com o maior discernimento. Este meio de acção implica custos importantes e relações contratuais destinadas a permanecer.

Podemo-nos apoiar neste procedimento, em diversos critérios: o montante das vendas que a solução prevista permite realizar, o custo dos meios a pôr em acção , o poder de negociação possuído pelos distribuidores e a capacidade do fabricante em controlar a distribuição.



O interesse das duas últimas interrogações reside no facto do produtor e dos distribuidores não terem objectivos convergentes. As suas relações são frequentemente regidas pela força, o que permite a um deles impor as suas condições ao outro (por exemplo, na grande distribuição)

#### **2.4. A Comunicação. Política de Comunicação**

É importante para a empresa comunicar com os seus diferentes públicos – clientes, potenciais compradores, distribuidores, etc. – de modo a reforçar a sua imagem e a desenvolver ou estimular as vendas, aumentar a sua notoriedade e fidelizar a clientela. Esta transmissão de informações deu lugar à elaboração de uma **política de comunicação**.

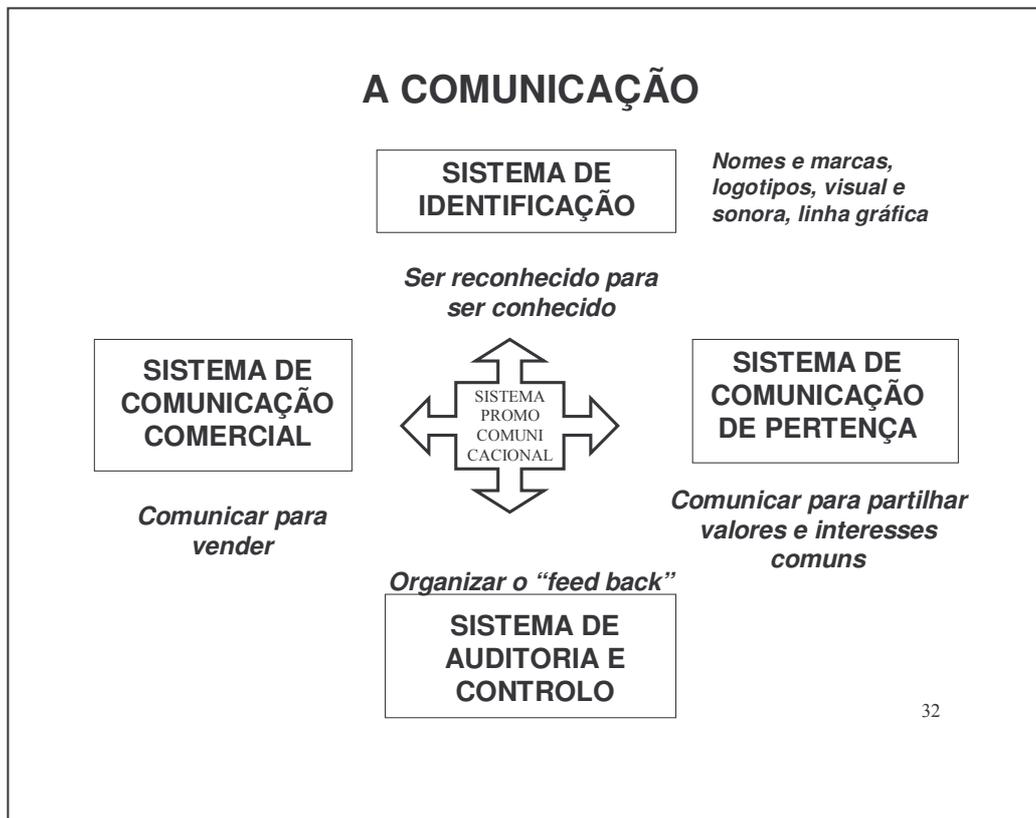
Os principais instrumentos da comunicação são a publicidade, a promoção de vendas, as relações públicas, o mecenato e o patrocínio.

A utilização destes diferentes meios deve respeitar uma certa coerência, isto é, formar um conjunto organizado de bens complementares, igualmente chamado de *mix da comunicação*, destinados a instituir uma estratégia da comunicação.

Com efeito, cada meio de comunicação corresponde a um procedimento específico. Assim, a publicidade em meios massificados é aconselhada quando nos queremos dirigir a um público vasto e pouco diferenciado, para reforçar a notoriedade e a imagem de um produto. Ela pode ser veiculada pelos *mass-media* ou por qualquer outro suporte (cartazes, anuários, etc.).

A promoção serve mais para estimular as vendas, especialmente através de reduções de preços temporários, distribuição de amostras, etc.

Para comunicar com populações-alvo bem definidas e específicas, a fim de obter reacções imediatas, poderemos recorrer ao marketing directo. Esta técnica consiste em contactar clientes ou compradores potenciais referidos nos ficheiros da empresa, por via postal, telefónica ou outra, a fim de lhes transmitir uma mensagem específica que necessite de uma resposta da sua parte.



Finalmente, as relações públicas, o mecenato e o patrocínio – mesmo a própria promoção - desenvolvem a imagem de um produto, duma marca ou duma empresa no seu conjunto.

**PROMOÇÃO**

<i>OBJECTIVOS MEIOS</i>	Ensaio do produto	Notoriedade ou Imagem	Induzir à compra	Aumentar consumo	Acelerar Rotação	Cooperação Distribuidores
Experiencia Gratuita						
Redução de Preço						
Couponing						
Reembolso p/ Provas						
Descontos Quantidades						
Prémios Ofertas						
Jogos e Sorteios						
Colocar em Destaque						
Promoções ao Distribuidor						

Modelo promocional prioritário

Modelo promocional opcional

### 2.5. A Força de Vendas. Política de Vendas

A força de vendas foi durante muito tempo considerada no quadro da política de distribuição e da política de comunicação. Actualmente é tratada separadamente enquanto quinta componente do Marketing-Mix. A força de vendas é, com efeito, um elemento importantíssimo, uma vez que constitui a ligação entre a empresa e a sua clientela. A sua primeira tarefa é a de vender, isto é, prospectar a clientela, comunicar-lhe as informações relativas ao produto, negociar as condições de fornecimento e assegurar-se do seu acompanhamento e da fidelização dos clientes. Mas ela apoia igualmente a distribuição, contribuindo com o aconselhamento e a formação. Podemos acrescentar ainda a função de recolha de informações sobre a concorrência e sobre a clientela, que ela faz chegar à direcção de marketing.

O conjunto das funções afectas à força de vendas é de facto um elemento essencial que convém gerir em matéria de organização, de selecção, de formação, de remuneração, de animação e de controlo.

## **Conclusão**

É necessário não esquecer que o Marketing-Mix não constitui uma solução milagrosa. Não se trata de uma apresentação geral de diferentes elementos a ter em conta num processo de marketing operacional, em fase de recomendação ou em fase de controlo.

O Marketing-Mix deve estar adaptado em função das previsões, a fim de se formar a combinação que melhor responda ao mercado e que assegure uma rentabilidade máxima. Para isso é necessário encontrar uma coerência no esforço consentido por cada variável, sem contudo recorrer a um único meio de acção.

## **3. As “Ferramentas” no Marketing-Mix Operacional**

### **3.1. Imagem Corporativa**

Num ambiente comercial fortemente competitivo é necessário que as empresas se preocupem com a sua imagem corporativa.

Com efeito, projectar a imagem correcta de uma empresa tornou-se um factor essencial para manter essa mesma competitividade.

Uma imagem corporativa é muito mais do que um logotipo: é uma personalidade visual que se expressa sobre diversos materiais e onde o consumidor se habitua a identificar coerência e qualidade, apoiando a notoriedade e estima.

O logotipo é apenas uma das suas expressões.

Para que uma imagem possa instituir-se na mente dos consumidores, é necessária a sua intensa repetição, evitando-se ao máximo a aparição sob signos que criem confusão e rompam com o sentimento de coerência instituído.

Para que a personalidade da organização se sobreponha à face visível dos indivíduos, papéis e mostruários que irão dar voz à marca, é necessário enquadrá-los numa imagem que os públicos referenciem a uma totalidade englobante.

A imagem corporativa é a personalidade visual que uma empresa ou organização detém face ao público, a qual é construída através da coerência das suas atitudes e actividades e, conseqüentemente graças à similaridade visual que todos os múltiplos elementos através dos quais esta contacta com o exterior, apresentam, produzindo resultados de notoriedade e sentimentos de consideração e estima.

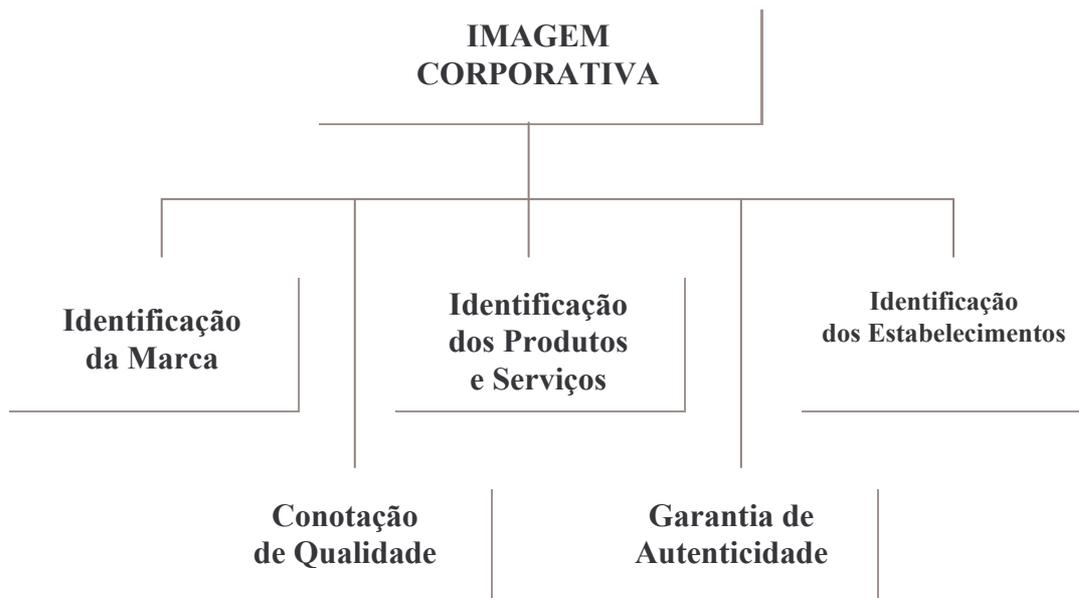
A imagem corporativa das organizações está intrinsecamente relacionada com os conceitos de qualidade que estas pretendem inculcar na mente do público.

Todos os factores que, de algum modo ou em qualquer local, a cada momento, identifiquem ou se identifiquem com a imagem-base da empresa, deverão apresentar uma coerência tal que o público, perante eles, possa identificá-los como elementos e representantes da própria organização.

Através dos símbolos, das cores, das formas, do tipo de letra, etc., esses elementos são tão imediatamente quanto possível, entendidos como sendo a presença dessa mesma empresa. Eles são afinal a imagem da empresa, totalmente diferenciada de qualquer outra.

O conceito de imagem corporativa permite pois definir e instalar essa mesma diferenciação que se difundirá perante todo o público estabelecido como seu “alvo”.

### **Os principais objectivos da Imagem Corporativa**



Como descrito anteriormente, esta poderosa “ferramenta” de comunicação e identificação, pelos objectivos que enquadra, deverá ser aplicada a todos os elementos através dos quais é estabelecido o contacto com o público.

### **3.2. Merchandising**

“Mercadoria” é o termo utilizado para designar o conjunto de produtos que um vendedor tem para oferecer aos potenciais compradores.

Em Marketing, este termo veio a ser utilizado noutras acepções.

“Merchandising” significa sobretudo os esforços empreendidos para aumentar as vendas dos produtos nos estabelecimentos através da utilização de várias ferramentas, acções e recursos.

Neste contexto, “merchandisers” são profissionais especializados na produtividade dos estabelecimentos comerciais.

De acordo com a definição da Academia Francesa das Ciências Comerciais, MERCHANDISING é uma parte do MARKETING que engloba técnicas comerciais, as quais permitem apresentar o produto ao potencial comprador, nas melhores condições materiais e psicológicas.

Do mesmo modo que se passa no MARKETING, não existe uma definição única de MERCHANDISING, pelo que as diversas definições têm em conta aspectos como:

- Apresentação/Exposição Activa do Produto;
- Conhecimento do Comportamento do Cliente/Espaço Sócio-Demográfico;
- Rendibilidade;
- Rotação;
- Planificação e Controlo;
- Espaço e Ambiente;
- Instalações e Equipamento;
- Tomada de Informações.

Deste modo, eis algumas das principais definições de MERCHANDISING:

“O conjunto de métodos e técnicas que permitem dar ao produto um papel activo de venda, através da sua apresentação e do seu contorno, otimizando a rentabilidade”.

(A. Welloff)

“O conjunto de estudos e técnicas de aplicação que são postos em prática, separada ou conjuntamente, por distribuidores e produtores com o fim de aumentar a rentabilidade do ponto de venda e a orientação dos produtos, através de uma adaptação permanente do sortido às necessidades do mercado e de uma apresentação apropriada do produto”

*(Instituto Francês de Merchandising)*

“A planificação e o controlo necessários para a comercialização de bens ou serviços nos lugares e nos momentos, nos preços e nas quantidades susceptíveis de facilitar a consecução dos objectivos de Marketing da empresa”.

*(American Marketing Association)*

“O conjunto de técnicas que facilitam a comunicação entre o fabricante, o distribuidor e o consumidor, no estabelecimento, potenciando a venda do produto”.

*(Grig Bruel)*

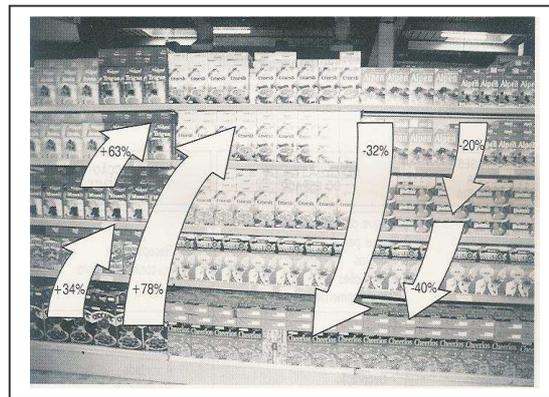
Em síntese, MERCHANDISING é um meio fortemente apelativo de criar o desejo de comprar, ou seja, é um conjunto de métodos e técnicas destinadas a valorizar e a animar os produtos no local de venda, servindo o cliente aos níveis da qualidade, quantidade e preço.

É também uma forma de prestar um verdadeiro serviço de pós-venda ao retalhista, proporcionando uma melhor exposição e apresentação dos artigos, reforçando a informação e a sua imagem, contribuindo para uma maior rotação dos produtos otimizando a exploração do linear e a sua própria base de rentabilidade. Ajuda também a criar uma maior relação e fidelidade entre cliente e estabelecimento.

Para o produtor é um dos elementos principais de dinamização da sua estratégia comercial ajudando à notoriedade do produto.

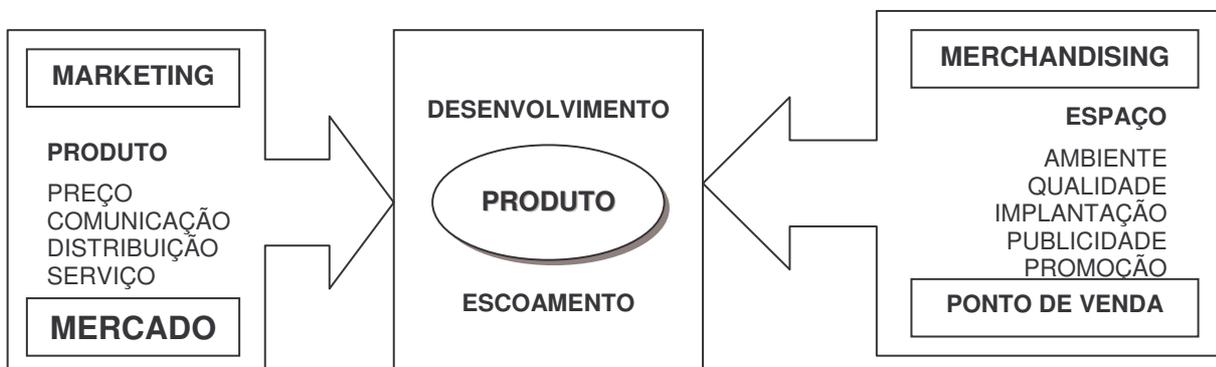
É um método de o fazer sair do anonimato e permitir um contacto directo entre o produtor e o consumidor.

É um meio de fornecer “feedback” aos produtores permitindo ao Marketing reagir, avaliar e alterar processos de actuação, tendo em vista o reforço de optimização das estratégias de comercialização dos produtos face à concorrência.



Separar o Merchandising do Marketing seria uma aberração, pois as suas políticas e forma de actuação são próximas.

Poderemos considerá-los “irmãos siameses”, virados igualmente para o sucesso da venda, através do desenvolvimento e escoamento dos produtos.



Da interligação Marketing-Merchandising resulta a satisfação e fidelização do cliente, articulada com o correcto desenvolvimento do Ponto de Venda.

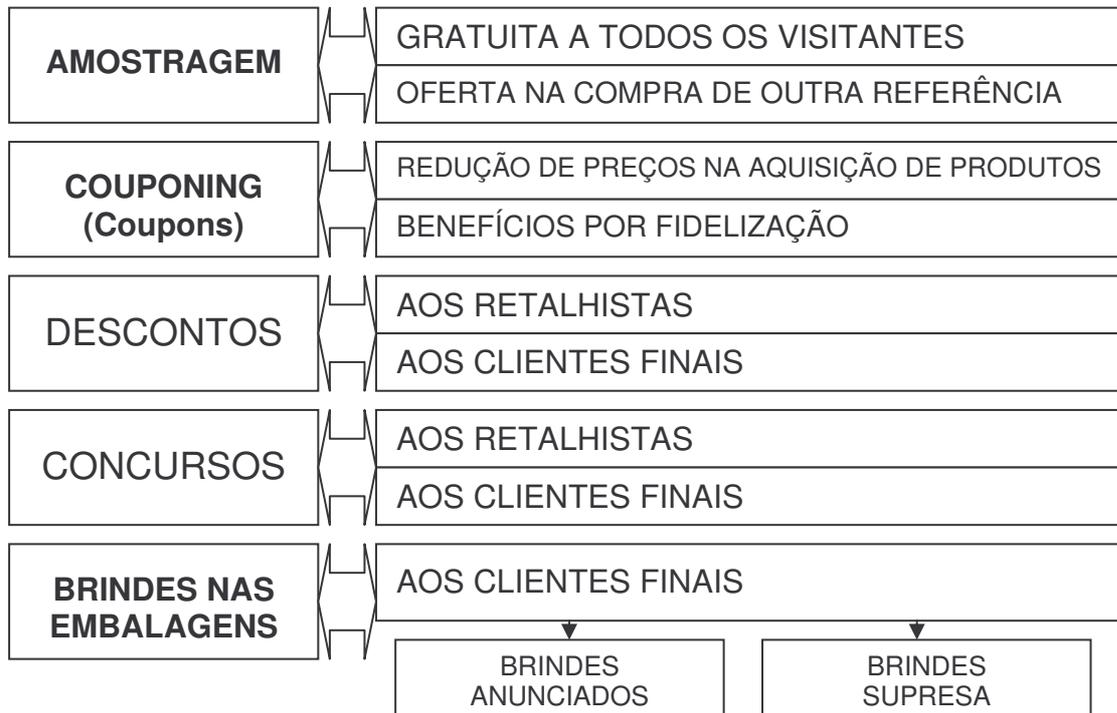
<b>MARKETING</b>	<b>MERCHANDISING</b>
Análise e Desenvolvimento Global do Mercado	Desenvolvimento do Ponto de Venda
Actuação no Contexto e Estratégia da Rede	Actuação de Âmbito Local face à implementação do Ponto de Venda
Definição de Alvos Genéricos ou Específicos	Aproximação a Clientes-Tipo Acompanhamento/Escolha adequada dos produtos Implantação equilibrada
Aproximação ao Cliente	Desmassificação Completo Conhecimento do Cliente
Satisfação de Necessidades	Fidelização ao Ponto de Venda

### 3.3. Promoção

A principal função do merchandising é a de criar expectativa e interesse junto do cliente e, sobretudo, converter essa situação em venda. As técnicas de merchandising não se limitam a potenciar as vendas. Em muitos casos elas servem para dar maior destaque a determinados produtos, dar a conhecer uma marca ou mesmo reforçar a relação desta com o cliente final. Tais técnicas incluem mesmo objectivos específicos, como estimular a procura através da experimentação, aumentar o espaço nos pontos de venda, etc. durante um período geralmente curto e bem definido: referimo-nos à **actividade promocional no ponto de venda**. Algumas das promoções mais utilizadas são, nomeadamente:

## COOPERAÇÃO CE – PALOP

Programa PIR PALOP II / Projecto Consolidação das Capacidades da Administração Pública



As mais diversas actividades nos pontos de venda ou a participação em feiras, exposições, etc. podem também fazer parte do programa promocional na área do merchandising (ex.: oferta especial na visita ou na aquisição do produto X no estabelecimento Y).

As operações de merchandising envolvendo acções promocionais no ponto de venda, podem ser definidas de acordo com os seguintes critérios:

Pela empresa-Lançamento de nova referência, Exaustão de referências, Promoção/Direcção para determinadas referências

Pelo Distribuidor- Aumento de rotatividade de determinada referência, Notoriedade do PdV, etc.

## **DEFINIÇÃO E IMPORTÂNCIA DA PROMOÇÃO DE VENDAS**

### **a) Definição Geral**

Uma operação de promoção consiste em associar a um produto uma vantagem temporária destinada a facilitar ou a estimular a sua utilização, a sua compra ou a sua distribuição. Se a vantagem oferecida se dirige aos consumidores, trata-se de uma **PROMOÇÃO-CONSUMIDORES**; Se beneficia os distribuidores, trata-se de uma **PROMOÇÃO-DISTRIBUIDOR**.

### **b) Diferenças entre a Promoção e a Política de Produto e Preço**

A promoção distingue-se nas políticas de produto e preço essencialmente pelo carácter temporário das vantagens que oferece ao consumidor ou ao distribuidor.

### **c) Diferenças entre a Promoção e a Publicidade**

Embora a promoção e a publicidade tenham como objectivo final influenciar os comportamentos de compra dos públicos a que se dirigem, distinguem-se pelos seus modos de acção. A publicidade procura influenciar os comportamentos de um público através da transmissão de mensagens, tendo por efeito modificar os conhecimentos, as imagens e as atitudes desse público. A publicidade é um meio de comunicação. A promoção, essa, procura provocar ou estimular os comportamentos desejados tornando-os mais fáceis ou mais gratificantes. Ao contrário da publicidade que, através de uma modificação progressiva das atitudes mentais do público, visa obter sobre os seus comportamentos efeitos diferentes mas prolongados, a promoção destina-se a produzir efeitos rápidos ou mesmo imediatos, mas limitados no tempo.

Apesar da diferença dos seus modos de acção, a promoção e a publicidade são muitas vezes utilizadas conjuntamente pois podem reforçar-se mutuamente.

## **IMPORTÂNCIA CRESCENTE DA PROMOÇÃO**

Nos países ocidentais, constata-se desde há uma dezena de anos que as despesas de promoção das empresas crescem mais rapidamente que as de publicidade e que, conseqüentemente, a sua percentagem relativa nos orçamentos de Marketing aumenta.

Em particular nas sociedades de bens de grande consumo e bens semi-duráveis, os orçamentos de promoção são muitas vezes da mesma ordem de grandeza que os de publicidade ou até os ultrapassam. Este aumento relativo por parte da promoção pode explicar-se por várias razões:

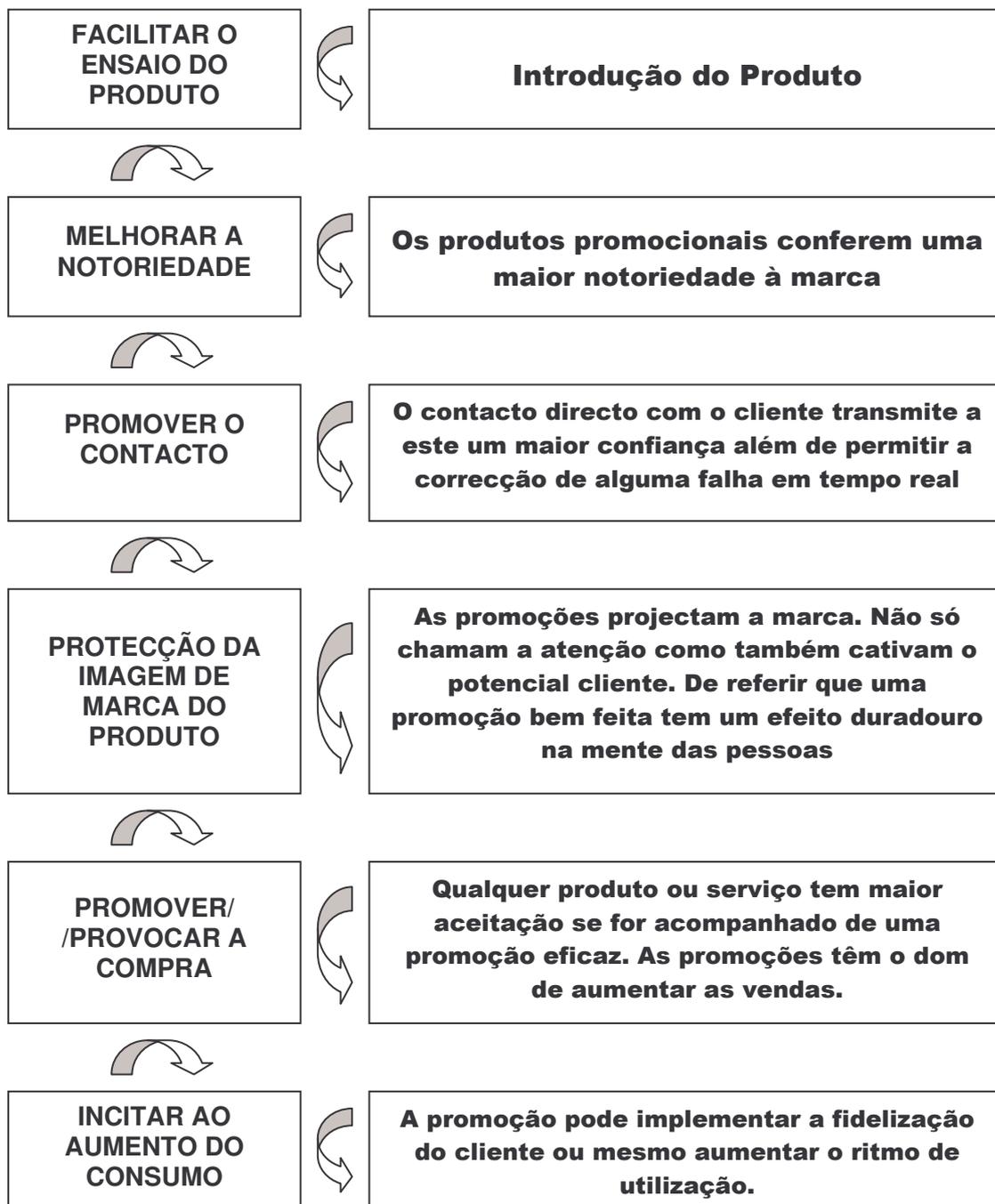
Em primeiro lugar, nos sectores onde os produtos são pouco diferenciados é por vezes difícil criar nos consumidores uma verdadeira preferência por uma marca só através da publicidade; nestes casos, o consumidor será muitas vezes sensível às vantagens promocionais que lhe são oferecidas.

Em segundo lugar, existem sectores onde a pressão publicitária exercida pelos produtores se aproxima do nível de saturação isto é, que o seu rendimento marginal se torna fraco; para lá deste limiar de saturação, torna-se mais rendível gastar dinheiro em promoção que em publicidade.

Em terceiro lugar, os responsáveis pelo marketing das empresas têm, por vezes, tendência, em termos de vendas, para procurar resultados imediatos, mais do que melhorar a sua margem de marca no longo prazo.

Por fim, a distribuição exerce muitas vezes pressões sobre os produtores a favor das operações promocionais, cujos efeitos sobre as vendas são imediatamente perceptíveis.

### OBJECTIVOS-SISTEMATIZAÇÃO



### 3.4. Eventos

Eventos são actividades diversas, ao nível da comunidade, de índole desportivo, social, cultural, lazer ou económico, nas quais uma empresa participa, quer seja pela simples presença quer na própria organização, com o intuito de se apresentar de forma a que o público, em geral, a associe futuramente a uma empresa dinâmica, de qualidade e de confiança.

**VANTAGENS**

O apoio na construção de determinada imagem pretendida pela empresa ou organização junto do público-alvo, aderente desse mesmo tipo de eventos.

A memorização da empresa ou da marca através de determinado acontecimento com o qual esta se pretende conotar face ao seu público.

De programação, porquanto frequentemente a oportunidade de tais eventos não é previsível quando da elaboração do Plano de Marketing; emergindo desse facto as consequentes dificuldades de organização ou de disponibilidade financeira.

**DIFICULDADES**

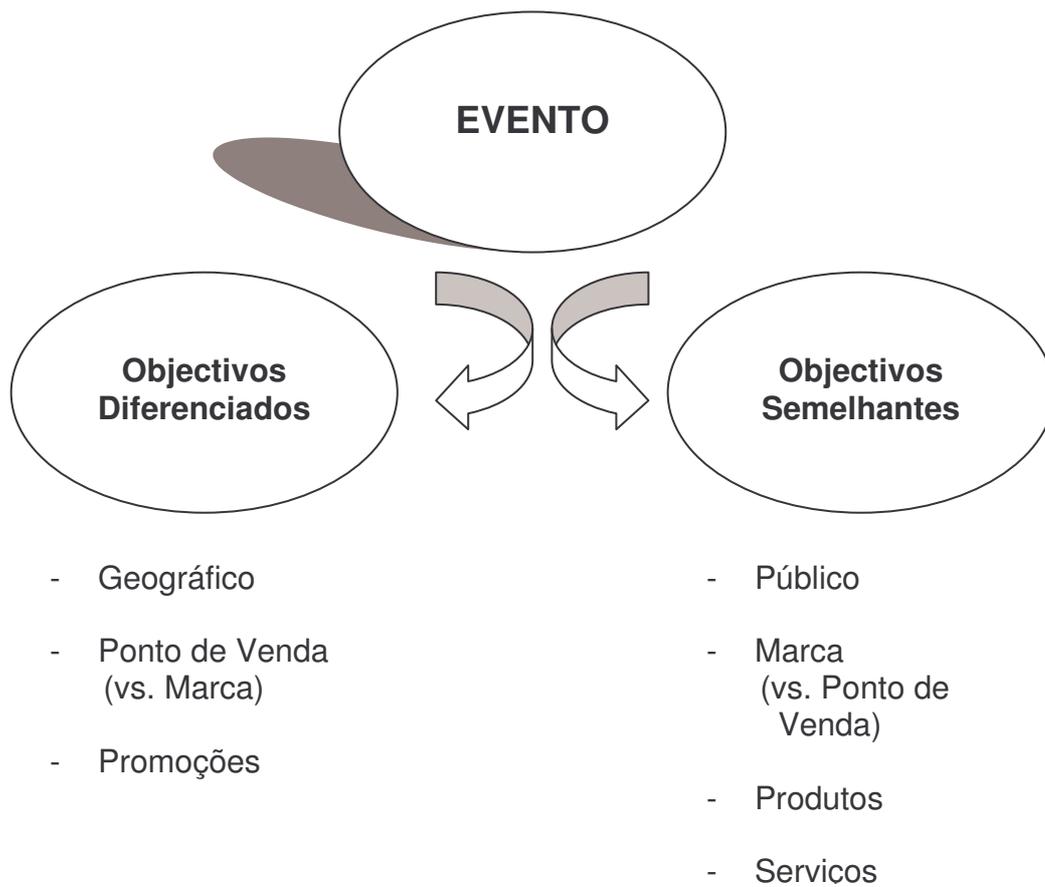
Face ao risco de que tal evento decorra nos moldes mais satisfatórios, facto que frequentemente é exógeno ao controlo da própria empresa.

## OS PRINCIPAIS OBJECTIVOS NA PARTICIPAÇÃO DA EMPRESA EM EVENTOS

<b>APRESENTAÇÃO</b>	Divulgação da marca, produto ou serviço através da associação a um evento directamente relacionado com a actividade da empresa
<b>NOTORIEDADE</b>	Essa associação confere notoriedade à marca.
<b>CONTACTO</b>	A participação nos eventos permite um contacto directo com o público.
<b>ASSOCIAÇÃO</b>	A participação em eventos permite a: <ul style="list-style-type: none"><li>• associação da organização ou da marca ao evento;</li><li>• associação da organização ou da marca a um determinado segmento de mercado.</li></ul>
<b>MOBILIDADE</b>	A participação em eventos transmite ao público a ideia de uma organização dinâmica, que está em todo o lado.
<b>REACÇÃO</b>	Possibilidade de constatar “in loco” a reacção do público à marca, produto ou serviço apresentado pela empresa.
<b>INFORMAÇÃO</b>	A troca de informação entre a empresa e o cliente é feita com maior objectividade e sem intermediários.

Os objectivos na participação em eventos podem divergir de acordo com o interesse dos agentes em presença e bem assim, torna-se diferenciado o âmbito e cobertura do evento em que cada um deles participa.

(Ex.)



### **3. 5. O Marketing Directo**

Quando a concorrência aumentar existindo uma maior corrente de informação, os clientes e interessados vão reagir mais às ofertas que apenas digam respeito a si próprios e que são especialmente concebidas para as suas necessidades. Este é exactamente o domínio do **MARKETING DIRECTO**.

O **MARKETING DIRECTO** é o conjunto dos meios de comunicação directos, individuais e interactivos, tendo como objectivo produzir, da parte das pessoas visadas, uma acção imediata e cujos resultados podem ser medidos.

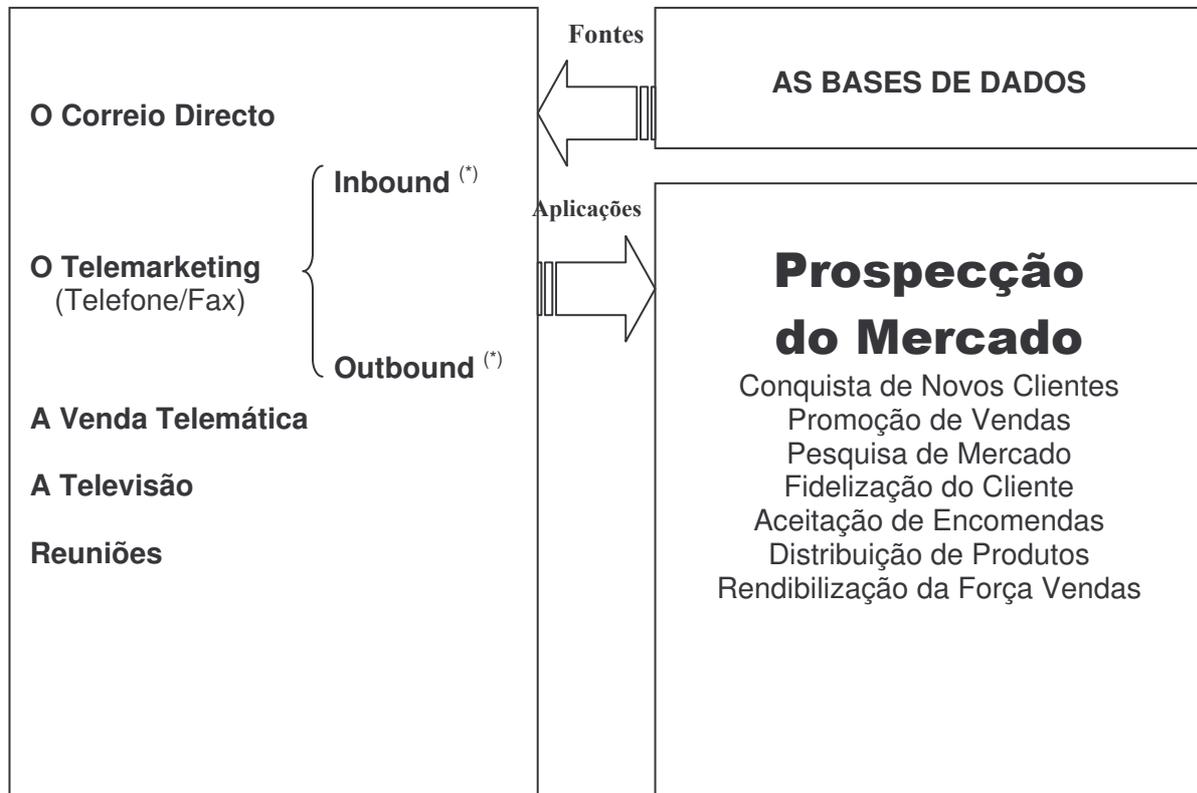
O Marketing Directo é um método de Marketing. Inclui qualquer actividade através da qual se chegue ao cliente – ou ao cliente potencial – directamente ou em que este responda directamente.

A Base de Dados é uma lista de nomes e de referências, graças à qual todas as informações são combinadas para tomar o alvo mais preciso.

O posicionamento é o factor mais importante no trabalho criativo de sucesso e na orientação precisa do alvo.

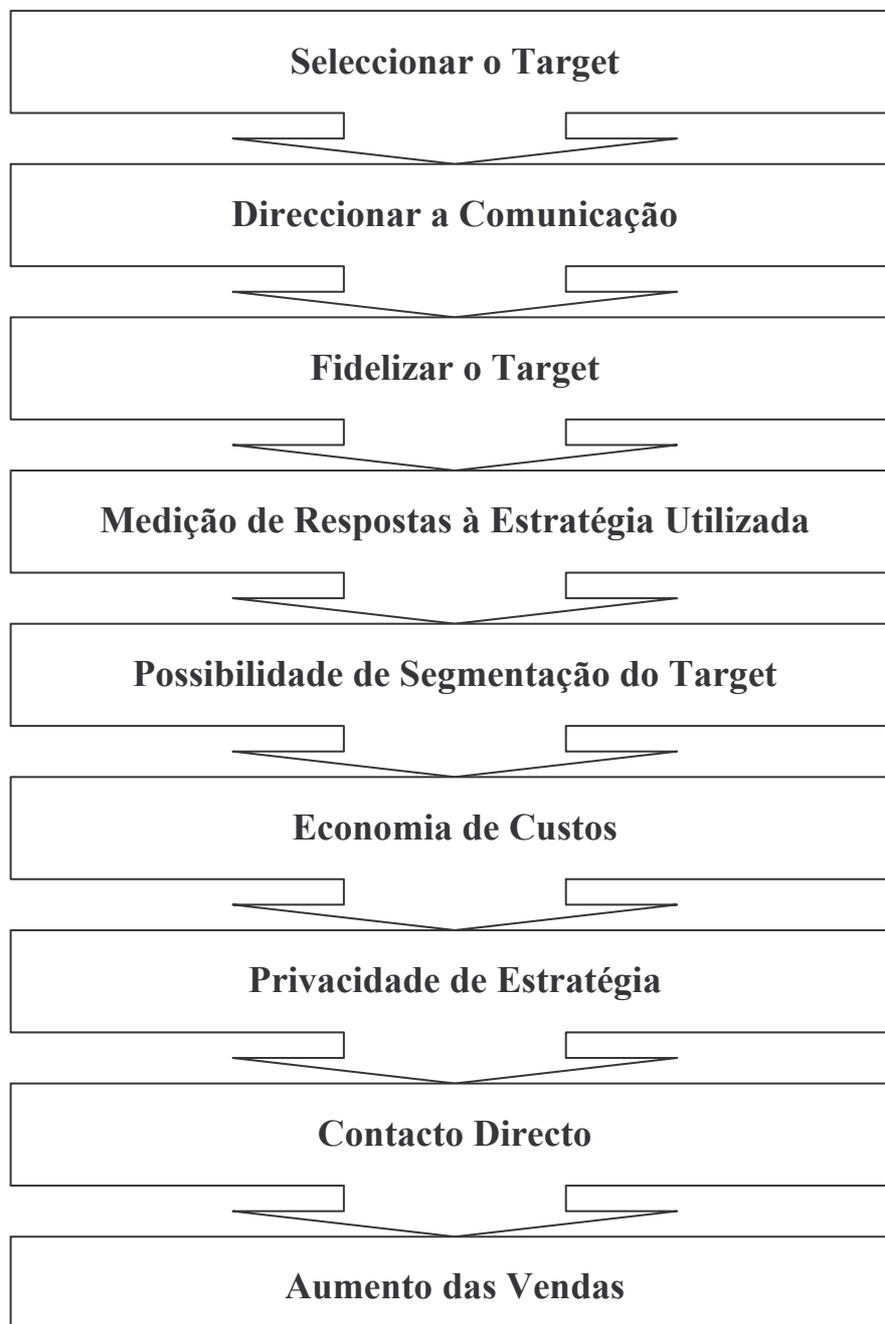
Mesmo quando o objectivo não é uma venda imediata, o Marketing Directo tem grande poder de persuasão.

Muitas das pessoas ainda pensam que o Marketing Directo é apenas uma das “ferramentas” do Marketing que utiliza o correio. Porém, tal não é correcto. O Marketing Directo pode actuar através de uma multiplicidade de meios.



(\*) **InBound**: comunicação do exterior  
**OutBound**: comunicação para o exterior

## OS PRINCIPAIS OBJECTIVOS DO MARKETING DIRECTO



## AS PRINCIPAIS VANTAGENS DO MARKETING DIRECTO

<b>Selectividade</b>	Evita o dispêndio em alvos que não preenchem o perfil de idade, sexo, classe social ou profissão para o qual o produto foi pensado.
<b>Economia de Custos</b>	A compra de um <i>mailing-list</i> inscreve-se num dos instrumentos de marketing com uma das mais fortes relações custo/efeito.
<b>Fidelização</b>	É conseguida através de uma mensagem personalizada, porque dirigida ao nome do alvo passamos a lidar com um factor motivacional muito forte.
<b>Privacidade de Estratégia</b>	A oferta e a estratégia chegam ao destino sem serem visíveis pela concorrência.
<b>Medição de Respostas</b>	Teste à estratégia de marketing, comercialização e precisão na análise do impacto de uma acção promocional.
<b>Contacto Directo</b>	Possibilita um contacto directo e mais personalizado com o público alvo.

## MEIOS

Existe hoje uma multiplicidade de meios através dos quais é perfeitamente possível organizar uma acção de Marketing Directo.

Importa ter presente – e este é um aspecto vital para a obtenção de eficácia numa acção de Marketing Directo – qual o melhor meio, o mais adequado – para determinado cliente-alvo.

Uma vez mais, as cinco questões permanentes do Marketing sobrevêm:

<b>Quem? (ou a Quem)</b>	<b>Definir o Target</b> <b>Idade, sexo, classe socio-económica, localidade, estilo de vida, etc.</b>
<b>Quando</b>	<b>Qual o momento ideal para que a pessoa receba com agrado a mensagem</b>
<b>Como?</b>	<b>Que modo de mensagem</b> <b>(telefone, correios, etc.)</b>
<b>Quanto? (ou a Quanto)</b>	<b>Plano Orçamental</b> <b>Quanto Custa</b> <b>Quanto poderá Render</b>
<b>Para quê? (Objectivo)</b>	<b>A definição dos objectivos quantitativos e qualitativos</b> <b>(que espero eu realmente?)</b>

### 3.6. Publicidade

A Publicidade, uma das ferramentas mais conhecidas do marketing, é um dos principais elementos do *mix* de comunicação, sendo este uma parte do programa de marketing. A Publicidade é uma das muitas actividades de marketing.

Como se referiu, a publicidade é uma forma de comunicação não pessoal, paga e identificada, que procura actuar nas diferentes fases do processo de compra de um bem, tentando aumentar o conhecimento e interesse dos clientes, e fornecendo dados para avaliar, experimentar e adoptar os produtos. A publicidade tem funções muito variadas, mas todas elas procuram facilitar o processo de decisão de compra dos clientes e reduzir o seu risco, ao mesmo tempo que apresentam soluções para

as suas necessidades e desejos, de modo a que optem pelos produtos e serviços da empresa ou da marca publicitada.

Contrariamente ao que muitos afirmam, a publicidade não cria necessidades. Estas existem nas pessoas e nas organizações. A publicidade pode gerar este ou aquele desejo para satisfazer necessidades existentes. A publicidade cumpre essas funções fornecendo informações aos interessados sobre as características dos produtos, vantagens e inconvenientes, locais onde podem ser adquiridos, modos de utilizar, etc.

A informação é um dos objectivos principais da publicidade. Outro é aumentar a notoriedade de uma empresa ou qualquer tipo de organização, de um produto ou de uma marca. Sem notoriedade, os clientes dificilmente se apercebem das alternativas ao seu dispor. Conhecer a existência de um produto é uma condição que favorece a possibilidade da sua aquisição, mas em muitos casos os clientes, consumidores ou utilizadores são igualmente atraídos por outrem e a publicidade procura, neste caso, diminuir a dissonância entre aquilo que o cliente esperava e aquilo que avalia após a sua aquisição, confirmando a sua decisão de compra.

A publicidade permite também diferenciar um produto ou uma marca das suas concorrentes, quando os atributos mais tangíveis não são suficientes para realizar essa diferenciação.

A publicidade serve-se de diversos meios de comunicação, sendo a imprensa, a rádio e a televisão os mais usados e conhecidos.

Deve ainda referir-se que a publicidade não se destina unicamente a facilitar a venda de um produto ou serviço, com ou sem uma marca, sendo por vezes, centrada numa instituição ou num indivíduo, de modo a construir e reforçar a sua imagem junto do público que de algum

modo se relaciona com ela. Procura-se, deste modo, contribuir para a criação de uma identidade que projecta uma imagem no exterior.

A identidade de uma organização ou indivíduo é constituída pelo seu posicionamento na sociedade, face aquilo que oferece relativamente a outras, e é veiculada pela comunicação que realiza (principalmente através de publicidade e relações públicas), pelos elementos tangíveis que apresenta (o símbolo, o logotipo, as instalações, as suas cartas e outra literatura) e pelo comportamento do seu pessoal, principalmente aquele que está em contacto com os clientes.

**A PUBLICIDADE PODE SERVIR PARA:**

<p><b>INFORMAR</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compara Produtos</li> <li>• Apresenta Características</li> <li>• Apresenta o Conteúdo</li> <li>• Onde podemos adquirir</li> <li>• Onde os Serviços são prestados</li> </ul>
<p><b>AUMENTAR O NÍVEL DE NOTORIEDADE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conhecer a existência do produto</li> <li>• Fomentar a experimentação do produto</li> <li>• Dar a conhecer aos agentes a existência do produto</li> </ul>
<p><b>DIMUIR O RISCO DE COMPRA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornece Informação</li> <li>• Aumenta o Nível de Notoriedade</li> <li>• Diminui o Risco de Compra</li> </ul>
<p><b>DIMINUIR O ESFORÇO DE COMPRA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilita na decisão de compra dado que o conhecimento da marca e dos atributos de um produto facilitam a sua identificação e escolha</li> </ul>
<p><b>CONFIRMAR A DECISÃO DE COMPRA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A publicidade elimina ou minimiza os efeitos negativos que, podem influenciar a decisão de compra</li> </ul>
<p><b>DIFERENCIAR</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Através da publicidade o posicionamento dos produtos no mercado pode ser reforçado pela identificação das classes sociais e estilos de vida, associados ao produto e a quem o compra ou utiliza</li> </ul>
<p><b>AUMENTAR AS VENDAS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar o Número de Clientes</li> <li>• Aumentar a Facturação</li> <li>• Garantir a Própria Quota</li> <li>• Conquistar Quota à Concorrência</li> <li>• Captar Novos Clientes dentro do Mercado Potencial</li> </ul>

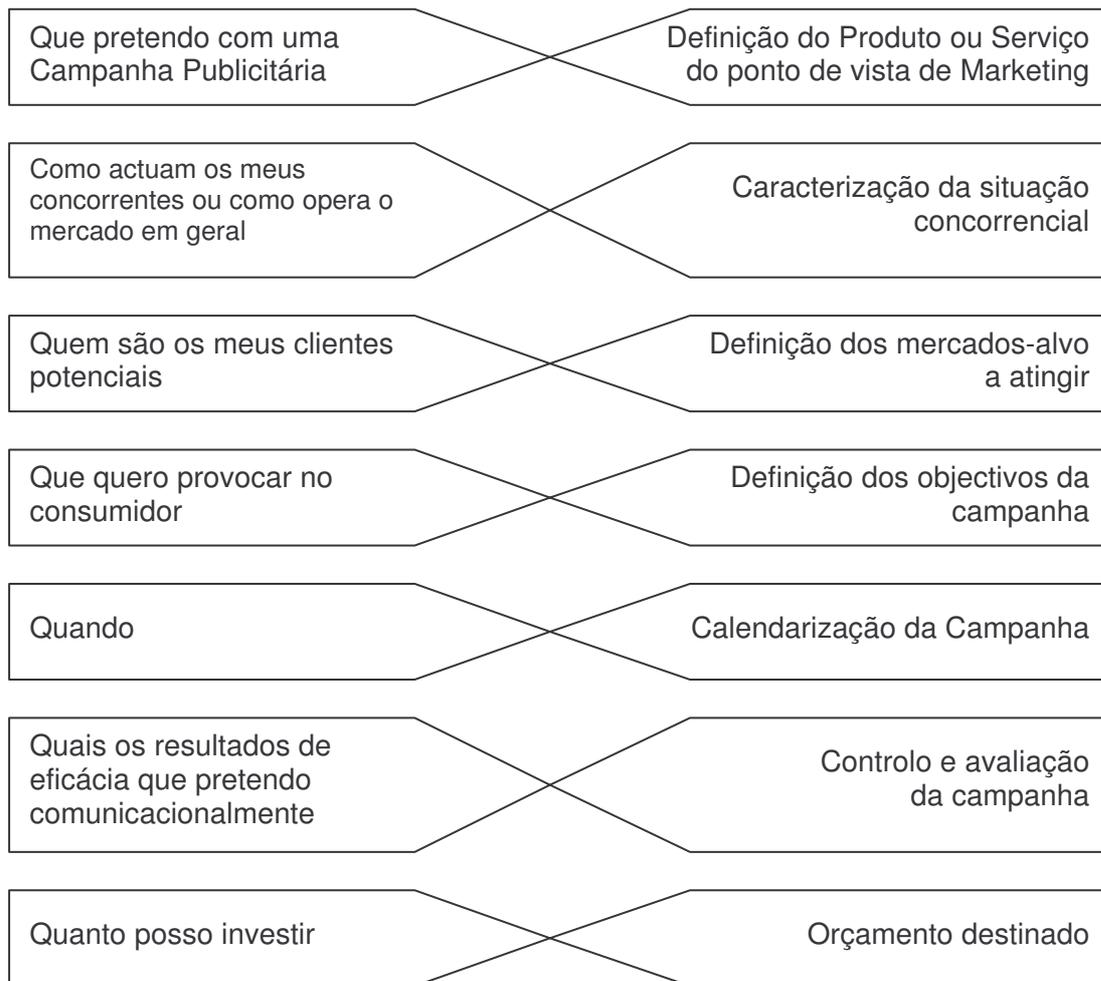
**A Publicidade pode ser:**

**Comercial** - Centra-se na comunicação dos atributos e vantagens dos produtos ou serviços

**Institucional** - Está focada na organização (empresa com fins lucrativos ou não) que fornece e comercializa os produtos.

**SUPORTES**

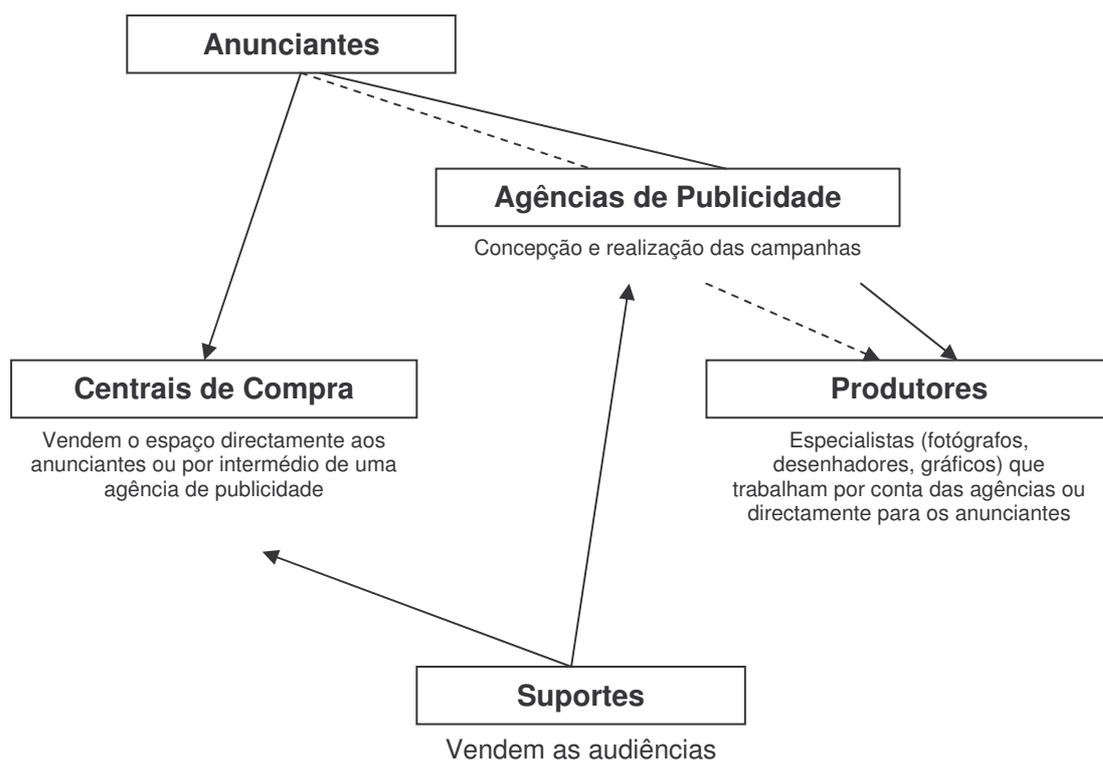
A acção publicitária tem por início o processo de definir os traços e objectivos de uma campanha. Este início faz-se através da elaboração de um “briefing” para campanha publicitária que é, habitualmente, composto pelas seguintes partes:



## OS INTERVENIENTES E AS SUAS FUNÇÕES

Entre os anunciantes, que são as empresas compradoras de publicidade, e os suportes, que vendem as suas audiências, existem numerosos intermediários cujas principais funções se organizam em torno de três temas: o conselho para a concepção das campanhas, a realização das campanhas e a venda do espaço.

## OS PARCEIROS DA PUBLICIDADE



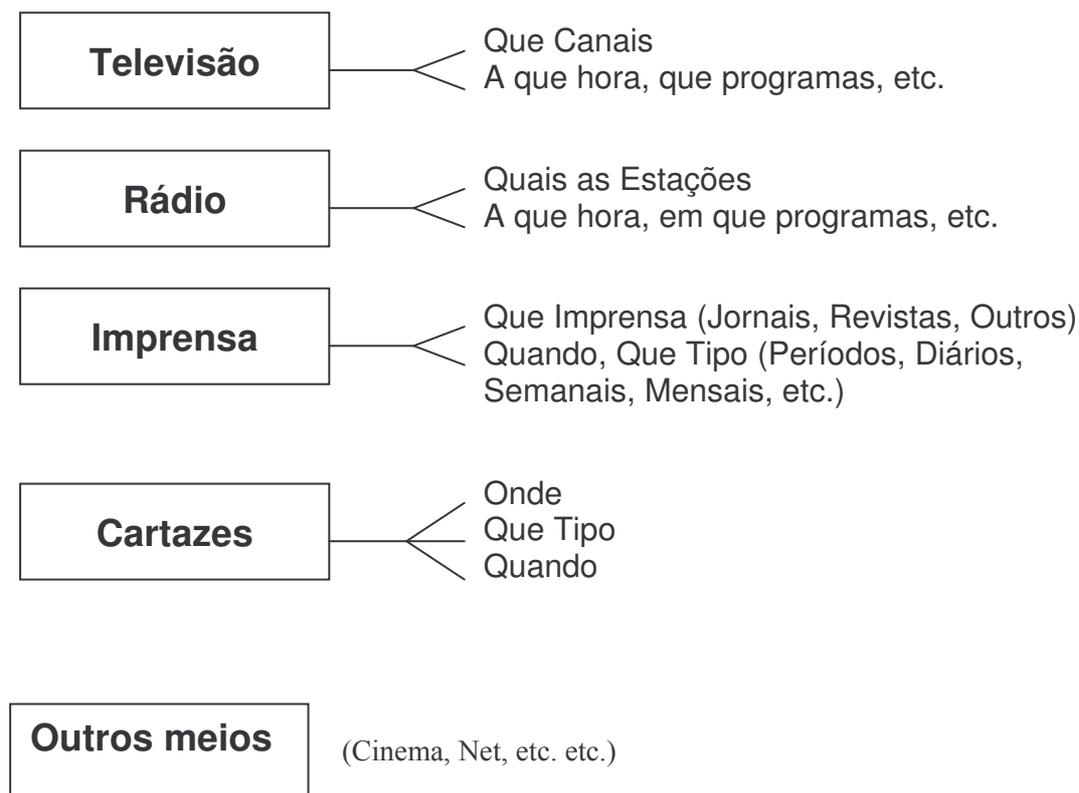
## MEIOS

A partir do estabelecimento concreto das premissas descritas antes, seguir-se-á a adopção dos meios publicitários a utilizar:

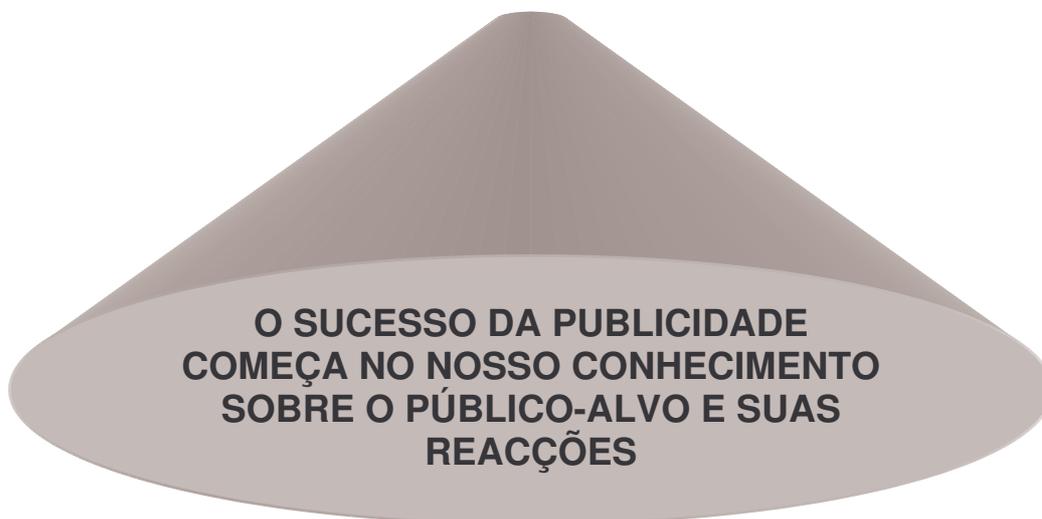
Televisão, Rádio, Imprensa, Folhetos, Cartazes, Cartas, Net ou outros meios.

Após a definição dos meios a adoptar há que especificar ainda mais profundamente consoante a sua adaptabilidade aos “target” (públicos-alvo) estabelecidos anteriormente.

(Ex.)



## EFICÁCIA



## COMPORTAMENTOS MENTAIS DE UM PÚBLICO O QUE AS PESSOAS PENSAM

### **1. NECESSIDADES, MOTIVAÇÕES, DESEJOS E EXPECTATIVAS**

(Ex. Prestígio, Afirmação, Segurança, Conforto, Economia (na Compra de um Automóvel), como exemplo mais comum).

### **2. NOTORIEDADE E IMAGENS DE PRODUTOS E MARCAS**

**NOTORIEDADE:** número de pessoas que conhecem um produto

**IMAGEM:** conjunto de conhecimentos, valores e opiniões que estão associados aos produtos e marcas

### **3. ATITUDE GLOBAL**

Julgamento de valor global feito por um indivíduo a determinado produto

### **3.7. Comunicação Institucional**

Qualquer tipo de comunicação – visual, oral ou escrita – com o intuito de informar e granjear notoriedade para uma entidade, produto ou serviço.

A comunicação institucional é frequentemente adoptada para proporcionar o suporte de credibilidade – garantia – as restantes formas de comunicação desenvolvidas na promoção dos seus produtos ou serviços.

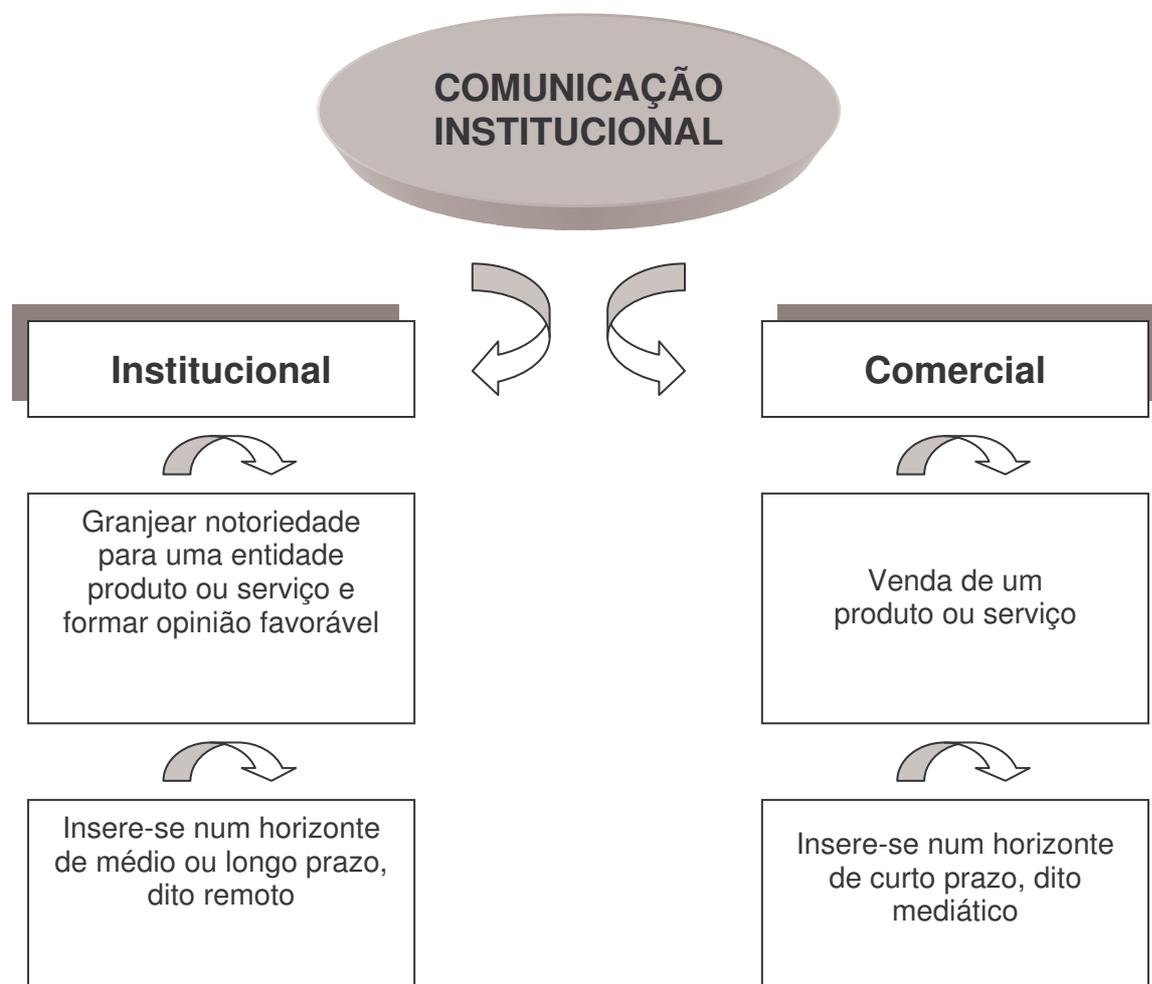
Deve pois referir-se que a publicidade não se destina unicamente a facilitar a venda de um produto ou serviço, com ou sem uma marca, sendo por vezes centrada numa instituição ou indivíduo, de modo a construir e reforçar a sua imagem junto do público que, de algum modo, se relaciona com ela.

Procura-se deste modo contribuir para a criação de uma identidade que projecta uma imagem no exterior.

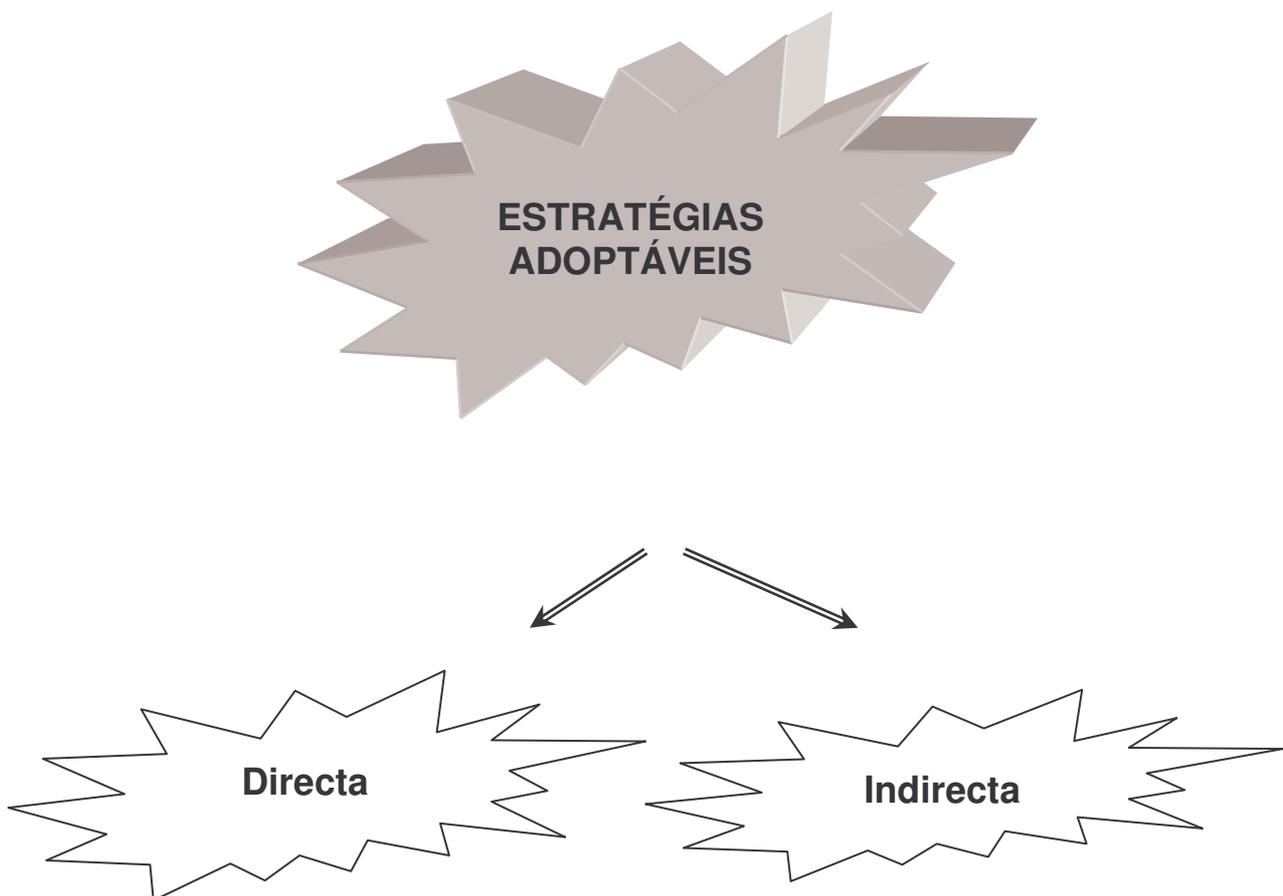
A identidade de uma organização ou indivíduo é constituída pelo seu posicionamento na sociedade, face àquilo que oferece relativamente a outras, e é veiculada pela comunicação que realiza (principalmente através da publicidade e das relações públicas) pelos elementos tangíveis que apresenta (símbolo, logotipo, as instalações, as suas cartas e outra literatura) e pelo comportamento do seu pessoal, principalmente aquele que está em contacto com os seus clientes.

A comunicação institucional tem dois tipos de objectivos; Um institucional ou focado na organização, e outro comercial ou focado no produto ou serviço.

Para o Ponto de Venda o que realmente interessa é a comunicação focada no produto ou serviço, pois esta insere-se num horizonte de curto prazo.



## COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL. ESTRATÉGIAS



Direct Marketing, verifica-se sempre que a mensagem visual ou audio, ocorre sem intermediação do transmissor para o receptor.

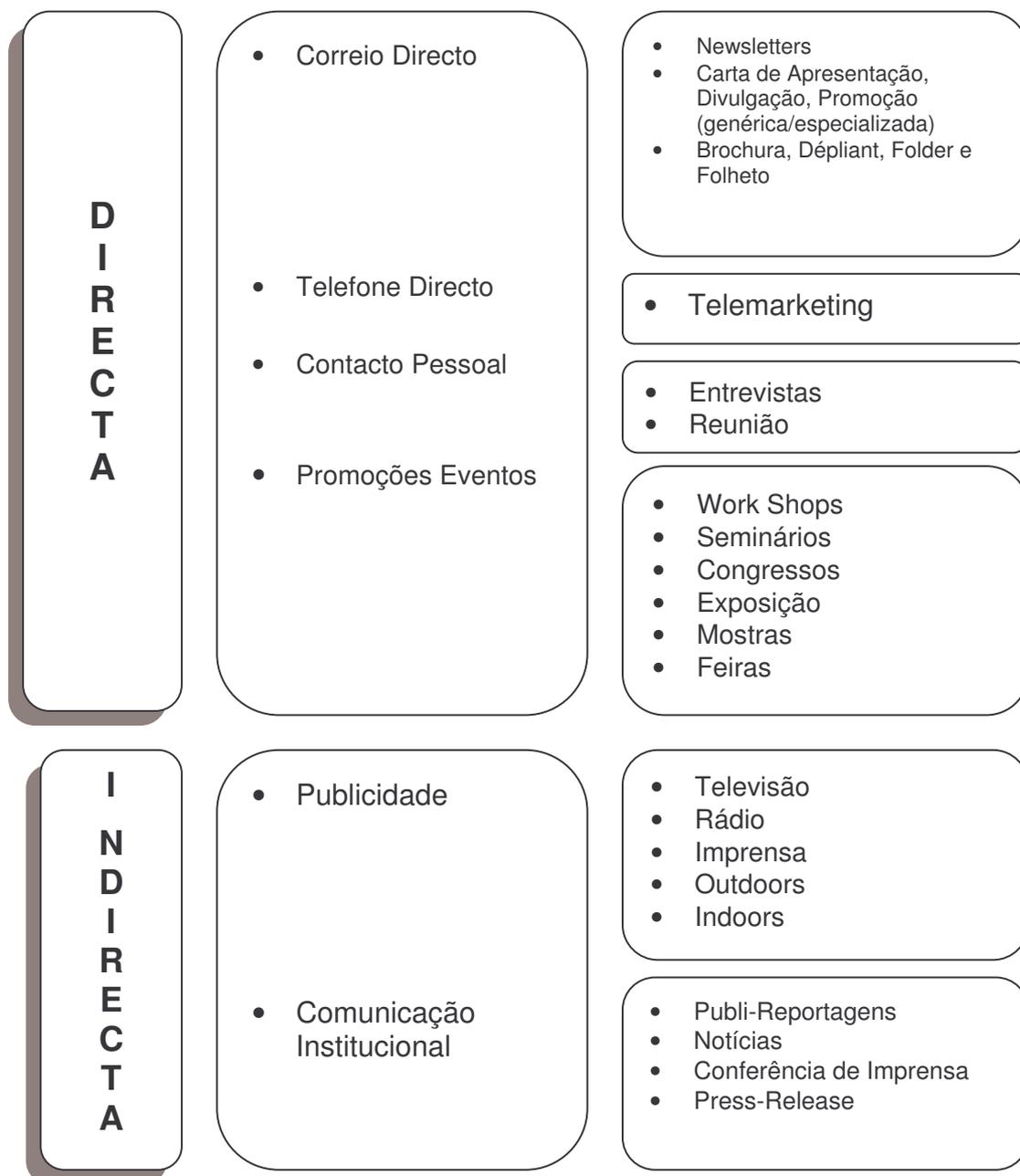
Pressupõem sempre uma intermediação na circulação da mensagem entre o transmissor e o receptor.

**NOTA:** Entenda-se em ambos os casos:

- Transmissor: entidade na origem da mensagem
- Receptor: entidade destinatária da mensagem

## COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL.SUPORTES

As formas e diferentes suportes com os quais o Distribuidor pode informar o público, são:



O distribuidor só deve comunicar comercialmente, ou seja, desencadear a comunicação a nível do produto ou serviço com o intuito de levar o consumidor a adquirir qualquer um deles. É uma comunicação que procura resultados a curto prazo, neste caso a venda imediata, e que é feita a nível local, no ponto de venda.

## O QUE É NECESSÁRIO FAZER PARA UMA ACÇÃO DE COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL?

- De **forma directa**, e caso possível, o Distribuidor pode participar em feiras de modo a promover os seus produtos e ou serviços. É uma comunicação com carácter comercial e que visa o aumento do número de clientes e consequentemente de vendas.
  
- De **forma indirecta**:

### (A) Publi-Reportagem

1. Levantamento de meios regionais/loais;
2. Selecção do meio: Jornal/Revista/Boletim;
3. Entrega do “nosso” *briefing* ao meio seleccionado:
  - 3.1. Tópicos sobre os quais a Publi-Reportagem deve incidir.
4. Recepção do *briefing* do meio:
  - 4.1. Questionário que irá ser feito por parte do meio;
  - 4.2. Aceitação/Recusa do *briefing* (do questionário que irá ser feito). Em caso de recusa, solicitar as alterações.
5. Prepara as respostas ao questionário com muito cuidado nunca perdendo de vista a principal intenção da Publi-Reportagem (fidelizar os clientes existentes e atrair potenciais clientes), anexando um anúncio com características comerciais persuadindo à compra de um produto ou aquisição de um serviço.

### (B) Notícias e Press Release

(Publicações internas com o intuito de informar o público alvo)

1. Elaboração do conteúdo da notícia ou *press release*:
  - 1.1. O que queremos comunicar?
  - 1.2. Quais os objectivos da comunicação?
  - 1.3. Quem pretendemos atingir com a comunicação?

2. Selecção do meio ou veículo, pode ser:
  - 2.1. Correio;
  - 2.2. Anexando a um outro meio (mediante acordo);
  - 2.3. Contratar uma agência para distribuição da notícia ou press release.

**NOTA:** A comunicação Institucional / Distribuidor traduz-se num aproveitamento da informação para promoção do produto ou serviço como forma de aumentar o número de vendas.

### **3.8. Relações com a Comunidade**

Qualquer acto de comunicação que vise estabelecer ou reforçar laços de cordialidade entre a empresa e toda e qualquer entidade pertencente a uma comunidade.

Não é fácil nem linear a definição de Relações Públicas, tão grande e diversificado é o seu campo de manobra e tantos são os métodos necessários (úteis) à sua execução.

Contudo, será interessante apresentar de seguida alguns conceitos que nos familiarizam com a actividade em apreço:

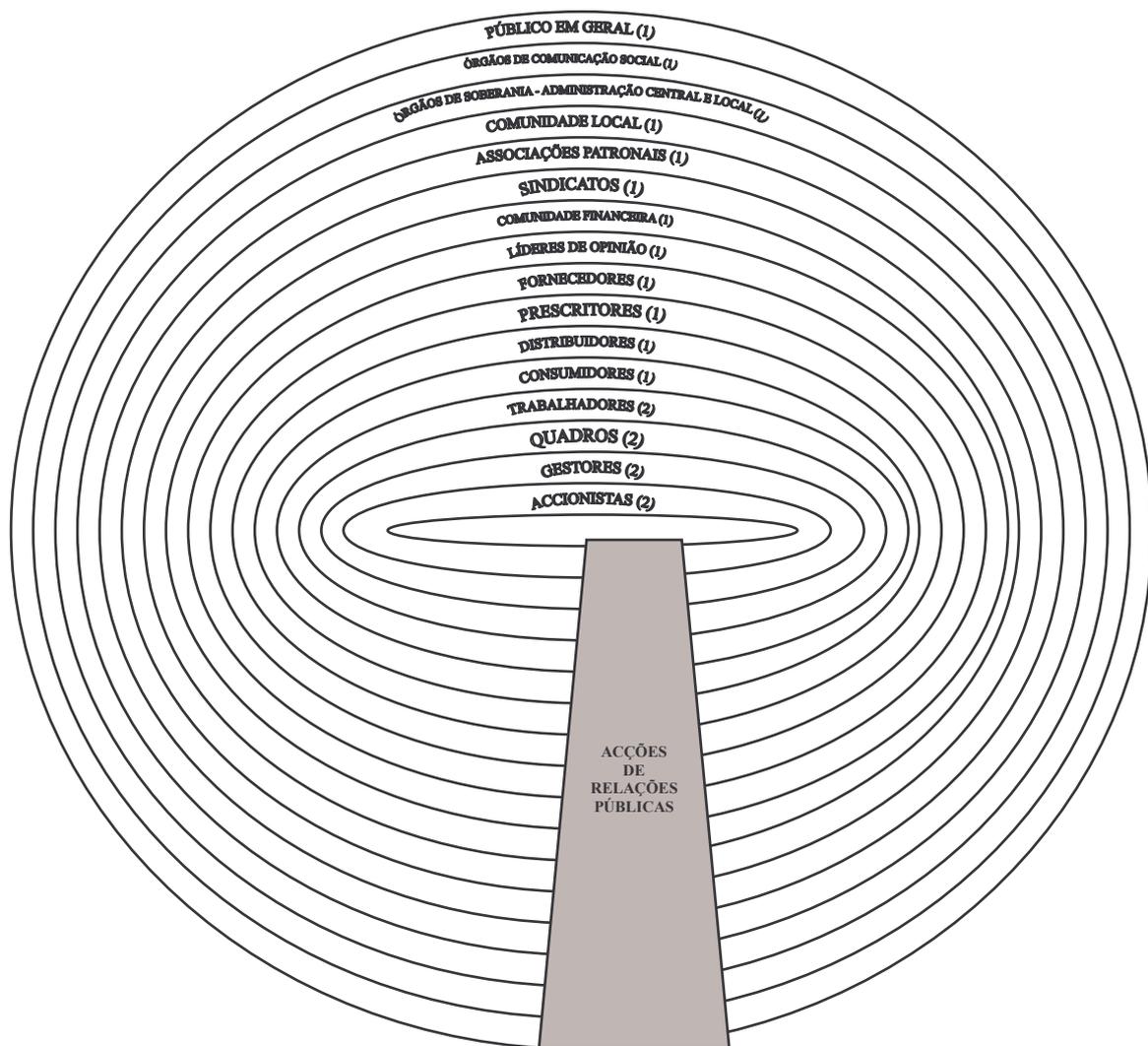
- “As relações Públicas constituem o esforço deliberado, planeado e continuado para estabelecer e manter o melhor entendimento mútuo entre uma organização e o seu público”.
- “O seu objectivo não é vender um produto mas delinear uma imagem favorável de uma empresa e melhorá-la, se necessário”.
- “As Relações Públicas são uma combinação de filosofia, sociologia, economia, idiomas, literatura, psicologia, jornalismo, comunicação e outros conhecimentos, num sistema de compreensão humana”.

As relações com a comunidade têm por objectivo aproximar a empresa aos diversos públicos que a envolvem. Os principais objectivos a atingir são:

- **Notoriedade** - Conferem maior notoriedade à marca, produto ou serviço.
- **Aceitação** - Existem maiores possibilidades de a marca, produto ou serviço ser bem aceite, quando a comunidade sente que a empresa vai trazer uma mais valia local.

- **Entrosamento** - Permite uma maior aproximação da empresa ao público, levando ao entrosamento da primeira com a comunidade local.
- **Divulgação** - Oportunidade de divulgar a empresa, os serviços
- **Informação** - Informações de carácter geral sobre a empresa, o que, o como e o porquê da sua existência
- **Aproximação** - É um meio de aproximar a organização do público e vice-versa.
- **Integração** - A integração de uma organização numa comunidade é muito maior quanto melhor for o papel dos agentes responsáveis pelas relações públicas.
- **Divulgação**- O público recorda a organização associando ou relacionando esta última, a eventos em que tenha participado na comunidade.

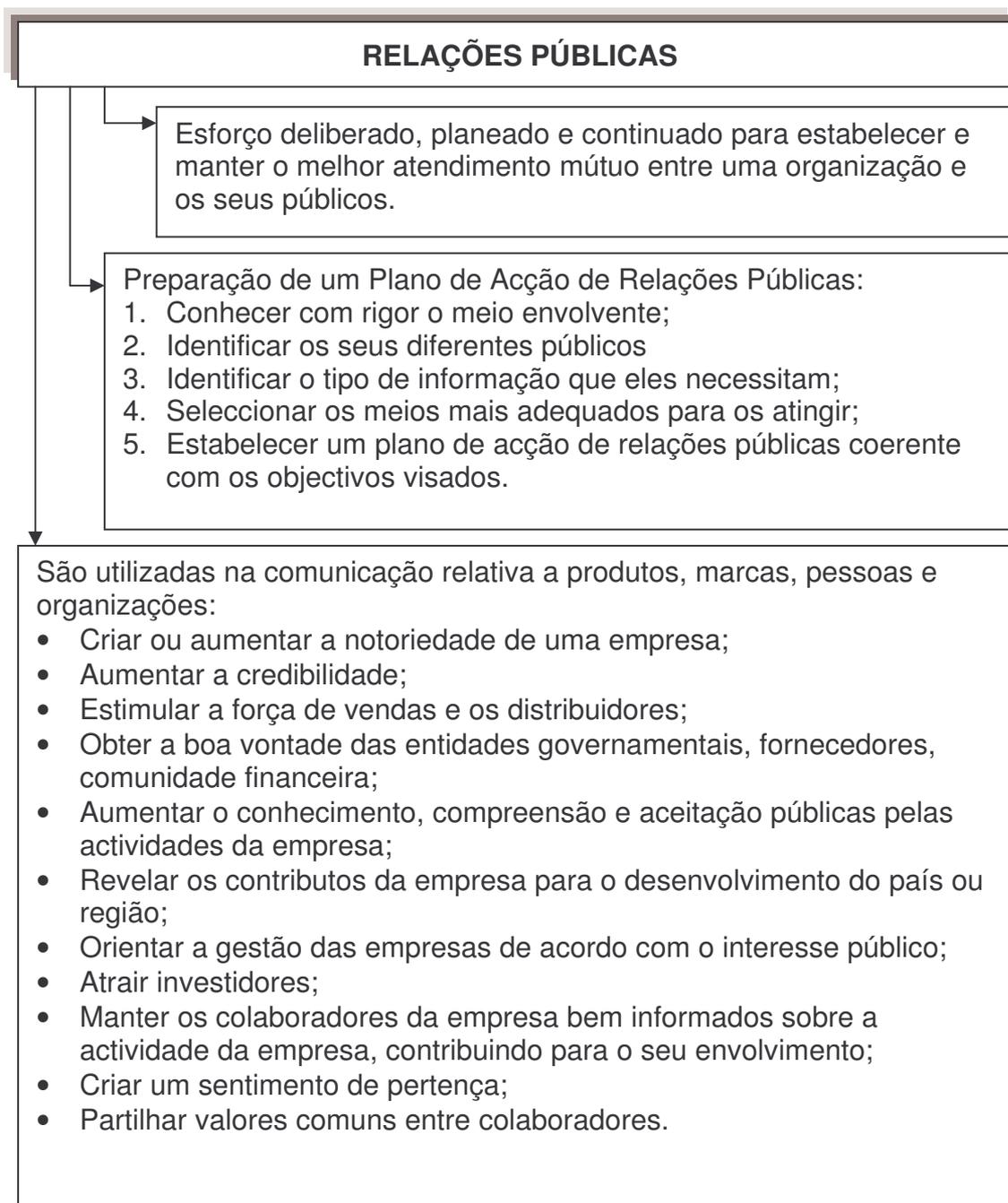
**PÚBLICOS ESPECÍFICOS DE UMA EMPRESA**  
**CRITÉRIOS DA PROXIMIDADE**



- (1) Públicos Externos
- (2) Públicos Internos

## SUPORTES

As relações públicas são essenciais para o entrosamento da empresa com os diversos públicos.



## RELAÇÕES COM A COMUNIDADE

### VANTAGENS

### OBJECTIVOS E PÚBLICOS VISADOS

	1 NOTORIEDADE	2 CONFIANÇA	3 ESTIMULAR	4 INFORMAR	5 ENVOLVER	6 CREDIBILIZAR	7 DAR A FACE
<b>1 PÚBLICO INTERNO</b>	- Visitas - Jornal - Revista	- Aniversários - Festividades	- Concursos - Ofertas	- Jornal - Revistas - Cartazes - Quadros Informativos	- Concursos - Reuniões - Jornal - Audio-visuais - Clubes	- Patrocínios - Mecenato	- Congressos - Seminários - Serviço Público
<b>2 PARCEIROS - CONSUMIDORES - DISTRIBUIDORES - PRESCRITORES - FORNECEDORES</b>	- Inaugurações - Lançamentos - Feiras e Salões - Congressos/ /Seminários	- Festividades - Artigos em Revista - Atendimento - Pós-Venda	- Concursos - Feiras/Salões - Exposições	- Imprensa - Brochuras - Jornal	- Concursos - Feiras - Ofertas	- Congressos - Seminários - Patrocínios - Mecenato	- Imprensa - Brochuras - Audio-visuais
<b>3 LÍDERES DE OPINIÃO COMUNIDADE FINANCEIRA</b>	- Convites para Congressos/ /Seminários - Visita a Instalações - Lançamentos	- Participação em Eventos - Relatórios - Portas Abertas	- Participação em encontros - Ofertas	- Imprensa - Correio (Brochura, Folhetos) - Portas Abertas	- Participação em Encontros	- Convites para Congressos, Seminários, Feiras	- Brochuras - Reuniões
<b>4 SINDICATOS ASSOCIAÇÕES PATRIMONIAIS</b>	- Brochuras - Participação em C /Ccolóquios	- Reuniões - Artigos em Revistas	- Debates	- Imprensa - Jornal	- Inaugurações - Lançamentos	- Encontros	- Debates - Reuniões
<b>5 ÓRGÃOS DE COMUNICAÇÃO SOCIAL</b>	- Encontros - Aniversários - Inaugurações	- Encontros - Lançamentos	- Encontros Regulares - Reuniões Informativas	- Press Realese - Dossier de Imprensa - Conferência de Imprensa	- Encontros Regulares	- Convites para Participar em Acontecimentos	- Reuniões - Encontros - Visitas
<b>6 COMUNIDADE LOCAL ÓRGÃOS DE SOBERANIA ADMINISTR.CENTRAL</b>	- Eventos - Imprensa - Acções de Serviço Público	- Causas Sociais - Protecção do Ambiente - Espécies em Perigo	- Mecenato - Convites para Participar em Eventos	- Imprensa - Conferências - Colóquios - Seminários	- Participação em Eventos	- Mecenato - Acções de Serviço Público	- Realização de Manifestações Culturais/ Defesa do Ambiente
<b>7 PÚBLICO EM GERAL</b>	- Patrocínios - Mecenato - Feiras e Salões - Imprensa	- Portas Abertas - Protecção do Ambiente, Espécies	- Concursos - Patrocínios	- Imprensa - Divulgação de Acontecimentos	- Imprensa - Concursos	- Congressos - Seminários - Protecção do Ambiente	- Exposições - Feiras - Protecção do Ambiente

### A PREPARAÇÃO DE UM PLANO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

Para desenvolver uma estratégia de relações públicas eficaz que responda aos objectivos pretendidos pela empresa, esta deverá:

1. Conhecer com rigor o seu meio envolvente;
2. Identificar os seus diferentes públicos;
3. Identificar o tipo de informação que eles necessitam;
4. Seleccionar os meios mais adequados para os atingir;
5. Estabelecer um plano de acções de Relações Públicas coerente com os objectivos visados.

### **OS PÚBLICOS DE UMA ORGANIZAÇÃO**

Na preparação de um plano de acções de Relações Públicas dever-se-á partir da identificação dos vários “segmentos” de públicos para, a partir das suas características e necessidades, identificar os meios mais adequados e, posteriormente, planear as acções concretas a realizar.

Dado o âmbito de actuação das relações públicas é fundamental que a empresa proceda a uma segmentação a dois níveis:

- Públicos internos;
- Públicos externos.

É frequente empresas de grande dimensão e responsabilidade dedicarem orçamentos consideráveis ao desenvolvimento de acções orientadas para públicos externos e esquecerem ou investirem valores muito reduzidos em acções de relações públicas para os públicos internos. É uma falha grave na medida em que:

- os públicos internos são um veículo fundamental de divulgação externa da imagem da empresa e, caso não sejam envolvidos, podem assumir essa função pela negativa;
- tem de haver uma coerência entre a comunicação externa e interna, pois caso tal não se verifique, a eficácia será reduzida;
- a empresa que não consegue motivar/envolver a nível interno, certamente não o conseguirá fazer de forma eficiente a nível externo.

As empresas que desenvolvem campanhas de Relações Públicas coerentes, e que se preocupam com a avaliação da sua eficácia, estabelecem objectivos muito claros para os dois níveis de públicos e dedicam-lhes orçamentos significativos. É normal, nestes casos, que as empresas articulem acções de relações públicas não só com as restantes acções de comunicação, mas num âmbito mais alargado,

com um conjunto de acções de envolvimento explícito de todos os trabalhadores, especialmente chefias e quadros, no desenvolvimento harmonioso da empresa (Projecto da Empresa). Uma postura deste tipo assegura não só uma forte coerência de todas as actividades como dá garantias de grande eficácia na sua implementação.

Na identificação dos diferentes públicos de uma empresa é frequente proceder-se a uma ordenação, de acordo com o grau de proximidade.

Para além da importância dos públicos internos, já referida, saliente-se o papel dos órgãos de Comunicação Social que, sendo também eles um público específico, assumem uma posição de relevo na medida em que veiculam inúmeras informações que permitem aos outros públicos a formação de opiniões. Daí que as empresas e os departamentos de Relações Públicas lhes dediquem uma atenção particular.

#### **4. O Marketing-Mix nos Serviços**

O Marketing nos serviços representa uma transferência do objecto do Marketing, enriquecida por numerosos conceitos e instrumentos específicos evidenciados pela pesquisa e pela experiência, tanto ao nível dos serviços comercializados como das causas sociais.

A diferença entre o Marketing dos bens e o Marketing dos serviços passa pela noção de intangibilidade, centrada no conceito de serviço, em oposição à tangibilidade dos bens, apesar de existirem poucas formas puras de bens sem serviços, ou de serviços sem bens associados.

Apesar da especificidade do Marketing dos serviços parecer estar hoje controlada, a própria noção de “serviço” era ainda uma interrogação para o Marketing dos anos sessenta, mas o crescimento anunciado do seu peso na economia impôs várias investigações.

Entretanto, foi necessário esperar pelo final dos anos setenta para ouvir afirmar que o marketing dos serviços era diferente e que ele exigia novos conceitos para se “libertar do Marketing dos produtos”.

Partindo deste ponto de vista, alguns propuseram que se tornassem tangíveis os serviços para facilitar o marketing. Esta proposta foi denunciada como redutora pela corrente da Escola Nórdica dos

Serviços que, conjuntamente com os franceses, fizeram progredir muito o estudo do Marketing dos serviços nos anos oitenta.

Sendo os serviços de natureza muito diversa, o conceito de Marketing dos serviços compreende abordagens sectoriais que deram lugar, elas próprias, a amplos desenvolvimentos e a diversas classificações, entra as quais deveremos salientar as seguintes;

- O Marketing bancário e dos seguros;
- O Marketing dos serviços profissionais;
- O Marketing do turismo – quer se trate de hotéis, restaurantes, de cidades ou regiões, de centros de lazer ou de transportes, ou do *yield management* – pela introdução duma nova abordagem da gestão das capacidades ( sobretudo para as companhias aéreas);
- O Marketing da distribuição - com o desenvolvimento de teorias, de conceitos e de instrumentos específicos;
- O Marketing da formação;

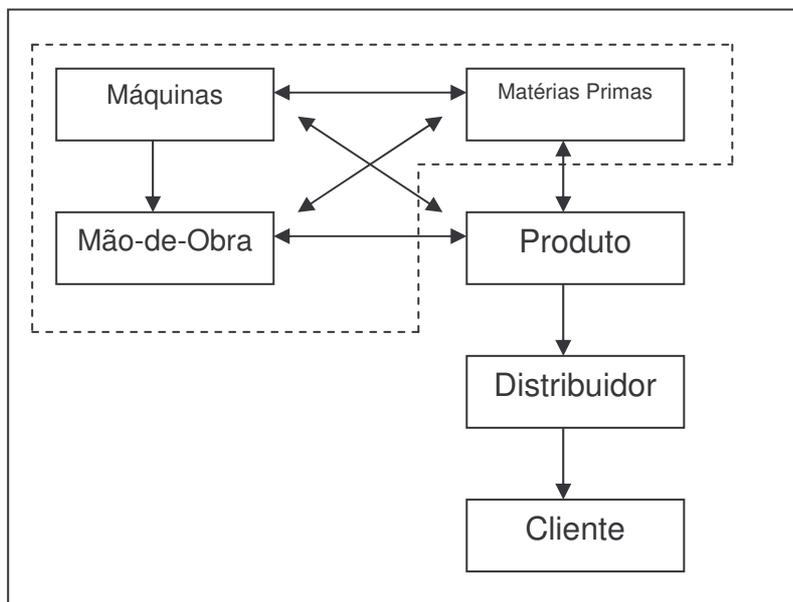
### **As especificidades do Marketing dos Serviços**

Para além dessas divergências sectoriais, o Marketing dos serviços apresenta dois grandes traços comuns que o opõem ao Marketing dos bens:

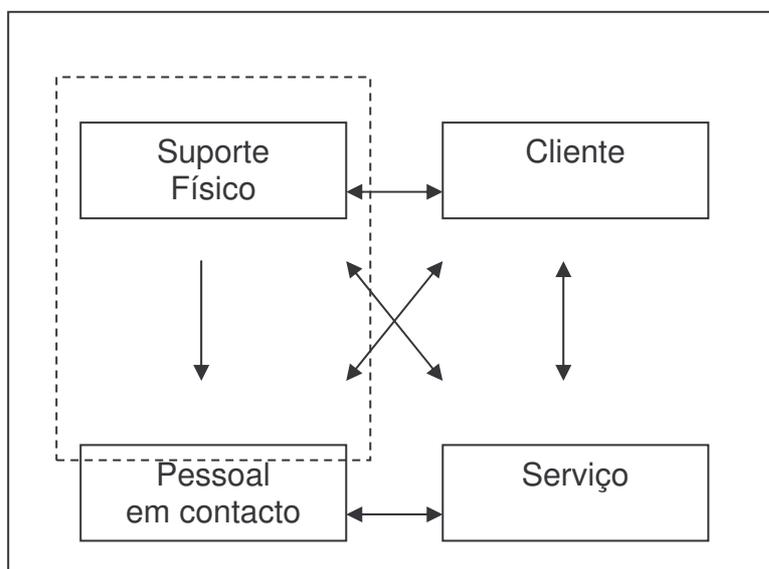
- Diferentemente do sistema de fabrico dum bem tangível, o cliente faz parte integrante do sistema de “serviço”;
- As relações e interações do “pessoal em contacto” com o cliente – chamado igualmente de “*front-office* ou de *front-line* – tanto no instante como em permanência, representam o elemento central do marketing dos serviços, fazendo com que seja apelidado de “Marketing interactivo”.

Em resposta a essas duas características, o Marketing dos serviços evoluiu no sentido duma leitura própria e autónoma, em ruptura com o marketing dos produtos. O sueco Gronroos enunciou claramente as suas hipóteses de base:

### O SISTEMA DE FABRICO



### O SISTEMA “SERVIÇO TOTAL”



- Os modelos de Marketing da literatura tradicional de administração de Marketing não se encontram adaptados à gestão das relações com o cliente, porque estão demasiado fundamentados nas situações de Marketing e em dados empíricos no domínio dos bens de grande consumo.
- Nos sectores de serviços, o Marketing é mais um problema de administração global do que uma função atomizada.

Deste modo, a função de Marketing desloca-se e espalha-se por toda a empresa, bastante para além do departamento de Marketing (fala-se então de “estado de espírito de Marketing”). Como consequência, todos os agentes da sociedade de serviços se tornam “marketeers” e vêm cada vez mais acrescer às suas tarefas principais (produção, entrega, assistência...) a venda, a pesquisa em Marketing, a decisão em Marketing. A comunicação, a organização de salas de exposições, etc. etc.

Assim, todos os agentes da sociedade de serviços (isto revela-se exacto para todas as firmas que optam progressivamente por uma organização por produtos / projectos / localização *versus* por função) tendem a tornar-se verdadeiros generalistas ou mesmo “multiespecialistas”.

O Marketing não consiste apenas na gestão das variáveis do Marketing-Mix, mas no estabelecimento e desenvolvimento de relações com os clientes, por forma a que se atinjam os objectivos individuais e organizacionais.

São mutuamente trocadas e mantidas promessas de todos os tipos entre os dois participantes na relação. Estas promessas de qualidade ou de fidelidade permitem a manutenção e o reforço dessa relação.

A consequência principal destas hipóteses é que o Marketing dos serviços coloca o acento essencialmente na qualidade desses mesmos serviços, tanto ao nível da concepção como da realização do serviço. Este último ponto implica a mobilização de todos os departamentos e colaboradores para a satisfação do cliente, permitindo assim a manutenção dum alto nível de “qualidade relacional”.

Para isso, as empresas de serviços devem desenvolver um verdadeiro Marketing interno, espécie de pré-requisito para um Marketing externo eficiente. Qualquer nova acção relativa ao cliente é, por isso, previamente “vendida” ao conjunto de *peçoal interno* em geral, e ao *peçoal em contacto* em especial.

Considerando que um “Serviço” é, intrinsecamente, um “Produto” ao Marketing-Mix aplicado ao Serviço resta que adaptemos todos os conceitos anteriores a este mesmo “Produto”

## **5. O Yield Management**

O Marketing dos serviços apoia-se igualmente na integração duma outra variável: o preço. Com efeito, para a venda de uma mesma prestação de base, o serviço dirige-se a públicos diferentes, com tarifas diferentes. Cada passageiro duma mesma companhia aérea, numa mesma classe, arrisca-se a pagar um preço que não será possivelmente o dos seus vizinhos. Bem longe da abordagem monolítica do preço de um produto, as empresas de serviços desenvolveram arquitecturas de tarifificação muito diferenciadas. A maioria das tarifificações são baseadas num princípio simples: O do preço de reserva.

- Existem clientes mais sensíveis ao preço;
- Existem clientes mais sensíveis ao tempo;

Para minimizar os efeitos destas tarifificações, as empresas puseram em acção sistemas de controlo do processo conhecidas pelo nome de *yeld management*.

Daudel e Vialle tomam como exemplo o voo entre Paris e Nova York, identificando os efeitos possíveis do *yeld management*:

“A fim de garantir lugares para os passageiros que possam deixar para o último momento a sua reserva, mas pagando tarifa inteira, o analista limita o número de lugares com tarifa reduzida. Ele “fixa” um contingente. A fim de fixar de forma óptima os níveis de contingente, ele deve conhecer primeiro os efeitos desta acção.

São então possíveis quatro tipos de disposições:

- Há um contingente mas não está completo. Aceitam-se reservas;
- A reserva não é aceite pois o contingente está completo, mas o cliente decide recorrer a um voo de tarifa superior, a fim de não alterar o seu plano de viagem;
- A reserva não é aceite. O cliente decide recorrer a um outro voo, da mesma companhia, onde o contingente não está preenchido: é o fenómeno da transferência esperada, que permite o ajustamento das situações de procura;

- A reserva é recusada. O cliente decide anular a sua viagem ou então dirigir-se a uma outra companhia concorrente. É o que se chama de “evasão de tráfego”;

O princípio do contingente está assim no coração do *yeld management* e permite, não o estímulo da procura como faz o Marketing clássico, mas a sua aceitação, dirigindo-a ou recusando-a ou seja: controlando-a.

No quadro desta aplicação, o *yeld management* articula-se em torno de três instrumentos:

- O sistema global de distribuição, instrumento informático muito poderoso, permitindo em tempo real o recenseamento e a divulgação das disponibilidades por classe tarifária em qualquer ponto de venda;
- Os modelos de previsão de procura, ajustáveis no dia-a-dia;
- Os modelos de optimização, permitindo gerir as reservas em função das previsões de anulações;

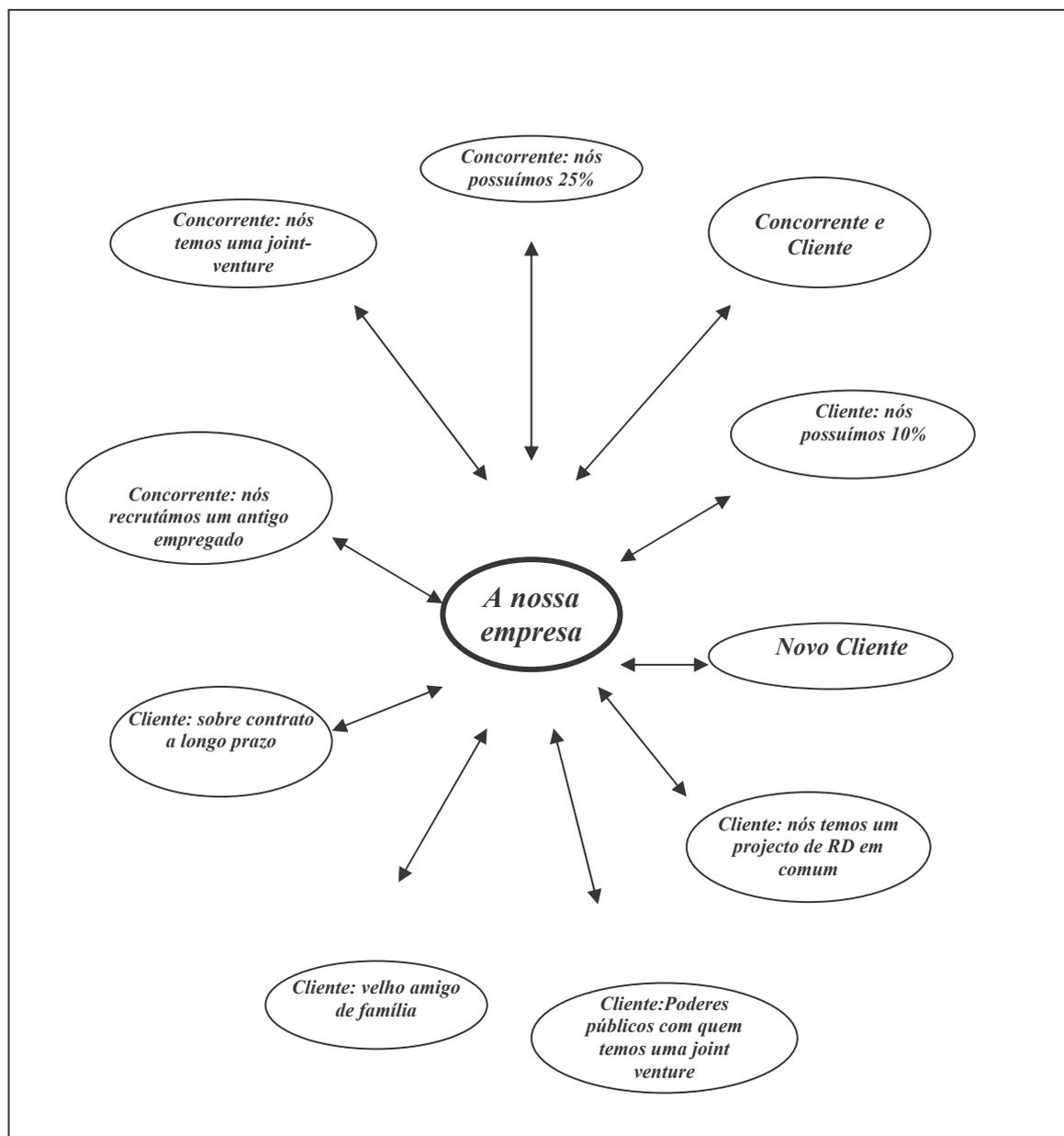
Esta abordagem, dinâmica e optimizadora da variável preço, inicialmente posta em execução nas companhias aéreas nos Estados Unidos após a desregulação em 1978, estende-se hoje aos transportes ferroviários, ao aluguer de viaturas e à hotelaria. Ela tende a aproximar o serviço das necessidades individuais de cada consumidor integrando as suas próprias restrições. Nesse aspecto, ela vai ao encontro das abordagens do “micromarketing” através da personalização do produto.

Assim, o *yeld management*, assegurando a gestão das capacidades em tempo real, torna-se verdadeiramente uma arma estratégica para as sociedades de serviços, permitindo-lhes adoptar estratégias concorrenciais baseadas em dois factores: O preço e o tempo.

## **6. O Marketing Relacional**

Mais do que qualquer outro sector, os serviços têm necessidade, para a sua expansão internacional, de se apoiarem numa “abordagem de rede” que se traduz numa imensidão de acordos de aliança, vectores de múltiplas colaborações.

## QUADRO DE COLABORADORES NO MERCADO



Assim, para uma única aliança entre duas companhias aéreas, podem-se listar os domínios de cooperação seguintes: intensificação da colaboração em consórcio, relativamente às prestações industriais e à manutenção, reforço da cooperação em matéria de distribuição informatizada e projectos de desenvolvimento.

Aplicado ao meio industrial, o Marketing dos serviços combina-se com as últimas abordagens do Marketing industrial a fim de propôr uma nova abordagem do Marketing, baseada no desenvolvimento de relações interactivas de longo prazo.

O coração do Marketing Relacional é constituído por nove pontos:

- O cliente e o fornecedor estabelecem relações complexas entre si;
- O verdadeiro cliente nem sempre surge no mercado;
- O cliente é também co-produtor com o fornecedor;
- Os mecanismos de mercado são modificados pelos acordos e relações entre empresas;
- Os mecanismos de mercado são reinjectados entre empresas;
- Existe interdependência das funções entre si e especialmente do marketing com todas as restantes funções;
- A relação cliente-fornecedor liga todos os agentes ao interior da empresa, sob o objectivo do serviço ao cliente;
- Existe a necessidade de um Marketing interno;
- A qualidade relacional é um elemento de qualidade sentido pelo cliente;

Se o Marketing dos serviços, em especial através duma abordagem essencialmente relacional, assume nos nossos dias uma grande importância, é sem dúvida porque os consumidores “libertados” - que tomaram consciência do seu poder sobre as marcas tanto quanto sobre as insígnias – acham que devem fazer valer as suas apreciações e os critérios de valor mais exigentes e ciosos de justificação através do seu comportamento de compra.

Tal sucede sem dúvida porque esses consumidores utilizam as relações comerciais como processo de “busca de identidade” e como lugar de afirmação própria .

Trata-se de factores essencialmente extra-comerciais que dizem respeito à psicologia e que obrigam os vendedores a adoptarem um nível cada vez mais elevado de consideração pela satisfação dos consumidores.



### Actividade

I - Considere que pretende lançar um novo serviço de reparações domésticas simples num determinado bairro no qual residem famílias de classe sócio-económica média.

Crie o “Serviço” a propôr.

Tendo em conta as variáveis do Marketing-Mix, descreva e especifique a sua estratégia-base a adoptar para comunicar esse mesmo serviço da forma mais eficaz.

II - Agora que já se familiarizou com o conjunto das principais “ferramentas” que poderá utilizar num programa estratégico deste tipo, escolha então as que considera mais aplicáveis a um programa operacional como o visado.

III - Estabeleça o “balanço” que daria entre elas na sua política comunicacional a desenvolver.



### Reflexão

Na definição da estratégia de marketing torna-se necessário ponderar sobre a importância de cada uma das variáveis do marketing-mix dado que, por um lado, há que escolher aquelas que poderão permitir obter vantagens competitivas e, por outro, os recursos financeiros são limitados.

Por isso, antes de formular de forma precisa a sua política respeitante às quatro componentes do *mix* deve questionar-se sobre qual a importância relativa que deverá atribuir a cada uma na sua estratégia ou, por outras palavras, qual ou quais constituirão os elementos motores da sua estratégia. É em função desta escolha que deverá repartir os seus recursos pelos diferentes componentes do *mix*.

Não existem regras gerais respeitantes à ponderação ideal das componentes do *mix*: o elemento motor de uma estratégia tanto pode ser o produto ( ou o serviço) como a distribuição, o preço, a

comunicação ou, frequentemente, a combinação entre duas ou mais componentes. Em cada caso particular a escolha dos elementos motores deve inspirar-se em duas considerações principais:

- As motivações e os critérios de escolha da clientela-alvo - trata-se de saber quais são, para o produto e para o mercado em causa, as principais motivações de compra e critérios de escolha;
- Os recursos potenciais, forças e fraquezas do produtor - A escolha dos elementos motores de uma estratégia depende, em segundo lugar, da importância e da natureza dos recursos de que dispõe a empresa e das potenciais forças e fraquezas do seu produto.

Temos efectivamente interesse em escolher, como elementos motores de uma estratégia, a ou as componentes sobre as quais dispomos de uma superioridade em relação à concorrência. Por outras palavras, temos interesse em bater-nos nos campos onde somos fortes.

Segundo o seu elemento motor principal, as estratégias de marketing podem ser classificadas em quatro grandes famílias: Os Marketing-Mix baseados na política de produto; Os Marketing-Mix baseados na política de preços, Os marketing-Mix baseados na política de distribuição ou na força de vendas e os Marketing-Mix baseados na política comunicacional.



### **Síntese**

Sabemos já que Marketing-Mix é o conjunto das decisões fundamentais tomadas pelos responsáveis de marketing no que diz respeito às quatro variáveis principais de acção de que dispõe. Repetimos: as políticas de produto, de preço, de distribuição e de comunicação.

Assim, definindo, o Marketing-Mix deve ser a tradução concreta das orientações estratégicas que foram tomadas no decorrer das etapas anteriores e, nomeadamente, das respeitantes ao posicionamento do produto e aos elementos motores da estratégia.

Apresentaremos como exemplo de organização de plano estratégico considerando as variáveis do Marketing-Mix para um produto de grande consumo:

#### 1 - Opções estratégicas

- Posicionamento (o que é o produto. Definição);
- Target ( a quem se dirige principalmente)
- Fontes de Mercado (marcas concorrentes e novas formas de consumo, etc.)
- Elementos motores do mix. Distribuição e comunicação.

## 2 - Política de produto

- A Marca
- A tipologia / características intrínsecas do produto
- O(s) formato(s)

## 3 - Política de preços

- Preço
- Condições de venda

## 4 - Política de distribuição

- Canais de distribuição ( onde estará patenteado ao consumidor. Onde o poderá encontrar)
- Força de vendas ( quem irá vender e como)
- Objectivos de distribuição para determinado período
- Canais de venda para colocação do produto
- Objectivos de linear ( onde e como deve ser presente...)

## 5 - Política de comunicação

- Estratégia de meios (*media strategy*)
- Estratégia de *copy* ( texto comunicacional)
- Orçamento para o investimento em determinado período
- Meios promocionais

Finalmente, mesmo quando as orientações gerais da estratégia de marketing são claramente definidas, o número de combinações possíveis isto é, o número de marketing-mix mantém-se literalmente infinito.



### Avaliação

As questões seguidamente apresentadas, destinam-se a confirmar a sua compreensão quanto a alguns dos aspectos principais focados neste capítulo titulado de “Marketing-Mix”.

I - Defina a relação entre Marketing-Mix de Produto e Marketing-Mix de Serviço;

II - Descreva os principais intervenientes na elaboração de uma campanha publicitária e suas funções;

III - Refira as componentes possíveis do Mix na Distribuição e estabeleça a sua importância relativa.

IV - Qual o papel que poderá desempenhar uma operação de Relações Públicas na introdução de um novo serviço local.

Crie o serviço e descreva a operação sumariamente.

Defina os objectivos dessa operação.



### Referências

BENOUN,M **Acteurs et Strategies**- Gestion Economique-1995

BOISDEVESY,J, **Le marketing relationnel**-Ed.d'Organisation-1996

FLIPO, J, **Le management des entreprises de services**- Ed.d'Organisation-1984

LENDREVIE,J/LINDON,D, **Mercator**-1997

GRONROOS,C, **An applied Service Marketing Theory**-Europ.J.Of Mkt-1984



## Glossário

**Adopção** - O processo pelo qual os consumidores adoptam um novo produto, uma moda ou uma ideia. A adopção só pode acontecer quando os consumidores tiverem passado por várias fases: Notoriedade, Interesse, Avaliação, Experimentação e, finalmente a Adopção.

**AIDA** - A AIDA descreve os passos que conduzem a uma comunicação bem sucedida: captar a Atenção, manter o Interesse, despertar o Desejo e obter a Acção.

**Área de Vendas** – A unidade básica da organização de uma Força de Vendas. A cada vendedor é delegado um território exclusivo onde deve vender os produtos da empresa. O vendedor é responsável pelo desenvolvimento e pela criação de contactos nesse território, devendo aceitar o mérito ( ou a culpa ) pelo comportamento de vendas no mesmo.

**Atributo Saliente** – O aspecto de um produto que salta mais à vista do consumidor e pelo qual esse produto tende a ser avaliado.

**Canal de Distribuição** – Rede de empresas que movimentam os produtos desde o fabricante até ao consumidor.

**Público-Alvo** – A audiência a quem uma determinada campanha de publicidade é dirigida, definida em termos demográficos, consoante o sexo, idade, rendimento, etc.

Só quando o Público-Alvo for definido, será possível iniciar o processo criativo e o de planeamento de meios.

**Venda (personalizada)** – A comunicação directa, frente-a-frente entre o vendedor e o comprador.

## Capítulo 8 – O Plano de Marketing



### Objectivos

Após este capítulo, os formandos deverão deter os conhecimentos elementares e suficientes para desenhar um breve Plano de Marketing.

Neste ponto serão ministrados os princípios, os conceitos e as fases de planeamento e de acompanhamento do Planeamento Estratégico e Operacional de Marketing, pelo que deverão os formandos:

- Compreender o papel e as finalidades do planeamento de marketing;
- Dominar as técnicas e instrumentos essenciais ao planeamento de marketing;
- Compreender as razões e a importância das suas diversas fases;
- Saber tirar partido do planeamento de marketing como base de todo o processo que dele advirá;



### Resumo

O Plano de Marketing é o plano elaborado pelos gestores de marketing, nas suas mais diversas competências, para definir os objectivos e as estratégias a levar seguidamente a cabo. Normalmente, um Plano de Marketing é constituído pelas seguintes secções:

Um análise da *performance* do marketing da empresa ou organização no passado, contendo dados relevantes sobre o mercado (dimensões, crescimento, comportamentos, tendências...), o produto

(vendas, preços, rentabilidade...), a distribuição e o ambiente (demográfico, económico, político, legal, tendências tecnológicas...).

Isto conduz a uma declaração sobre os pontos fortes e as debilidades da empresa e sobre as oportunidades e ameaças enfrentadas pela mesma.

A formulação de objectivos de marketing relativamente aos objectivos financeiros ( lucros, rendimento das vendas, rendimento sobre o capital investido, etc.).

Os objectivos de marketing podem visar aumentar a quota de mercado da Linha de Produto em X% durante o período de planeamento ou aumentar o rendimento das vendas de uma marca em X%.

Sempre que seja possível, os objectivos de marketing são estipulados quantitativamente, com um determinado período de tempo para os alcançar.

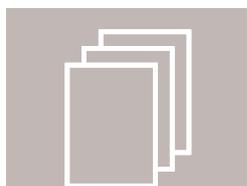
No que concerne o desenvolvimento das estratégias de marketing, para cada objectivo, os gestores têm de decidir qual das muitas possíveis estratégias se deverá seguir. Se o objectivo é aumentar a quota de mercado da linha de produto, pode ser escolhida uma marca para um reforçado apoio de marketing ou pode ser acrescentada à linha uma outra marca. Os rendimentos provenientes das vendas da marca podem ser aumentados utilizando uma acção promocional especial de vendas...ou aumentando o preço da marca.

A preparação dos planos de acção elaborando aquilo que há a fazer, quem o fará quando e a que custo.



### **Palavras**

- Mercado da concorrência
- Mercado Planificado
- Ponto de Vendas
- Previsão de Vendas
- Publicidade



## Conteúdo

### 1. Introdução

O Cliente é o Juiz supremo que dita a sentença final de vida ou morte dos produtos ou serviços que lhe são propostos.

Neste contexto, a busca da conquista e satisfação contínua do cliente é o factor-chave que mais contribui para o sucesso e longevidade das empresas.

O Plano de Marketing assume assim uma relevância estratégica determinante na gestão das oportunidades e ameaças concorrenciais. Cabe-lhe equacionar a posição competitiva. Cabe-lhe estabelecer os objectivos e as estratégias futuras para reforçar as vantagens competitivas, sempre na perspectiva de maximizar a satisfação do cliente de forma continuada e sustentada. E cabe-lhe definir os meios, atribuir responsabilidades e prever os mecanismos de avaliação dos resultados das actividades projectadas.

As empresas que não elaboram um Plano de Marketing estão muito mais expostas à flutuação das conjunturas de mercado, mais fragilizadas face às investidas da concorrência, e distanciam-se progressivamente do pulsar e evolução do mercado.

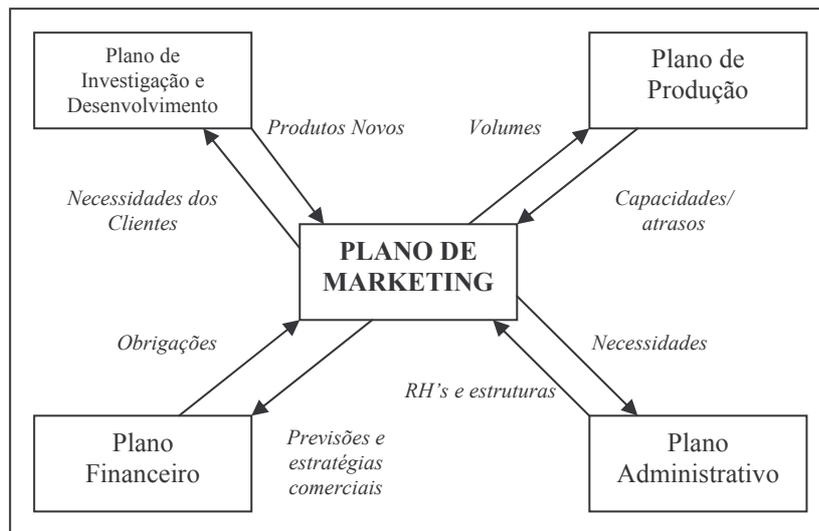
Em marketing, tal como em todos os outros domínios da actividade empresarial...

“Falhar Planear é Planear Falhar”

### 2. O Objectivo do Plano de Marketing

O Objectivo do Plano de Marketing é fixar o futuro comercial da empresa, optimizar a utilização das suas possibilidades e recursos para garantir um melhor resultado.

Como elemento determinante da empresa, deve ser estabelecido antes de tudo o mais. Ao permitir a melhor adaptação da empresa aos seus mercados, condicionará o estabelecimento de outros planos operacionais, mas é evidente que entre todas as acções de preparação dos diferentes planos deve haver coerência, tendo por resultante a linha fixada pelos objectivos gerais da empresa.



O Plano de Marketing obriga a um permanente exame:

- Das novas possibilidades de desenvolvimento dos produtos e dos mercados;
- Das mudanças e mutações do meio;
- Da utilização óptima dos recursos humanos, financeiros e materiais;

*O Plano de Marketing assegura a coerência do "Pensamento Marketing"*

### **3. Necessidade do Plano de Marketing**

O Plano de Marketing pode definir-se através de TRÊS eixos:

- Avaliação da situação do Mercado e do meio (estudos externos);
- Avaliação da competitividade da empresa (estudos internos e posicionamento);
- Planificação dos objectivos e meios (binómio empresa/mercado) e adaptação das acções de desenvolvimento e das acções correctivas;

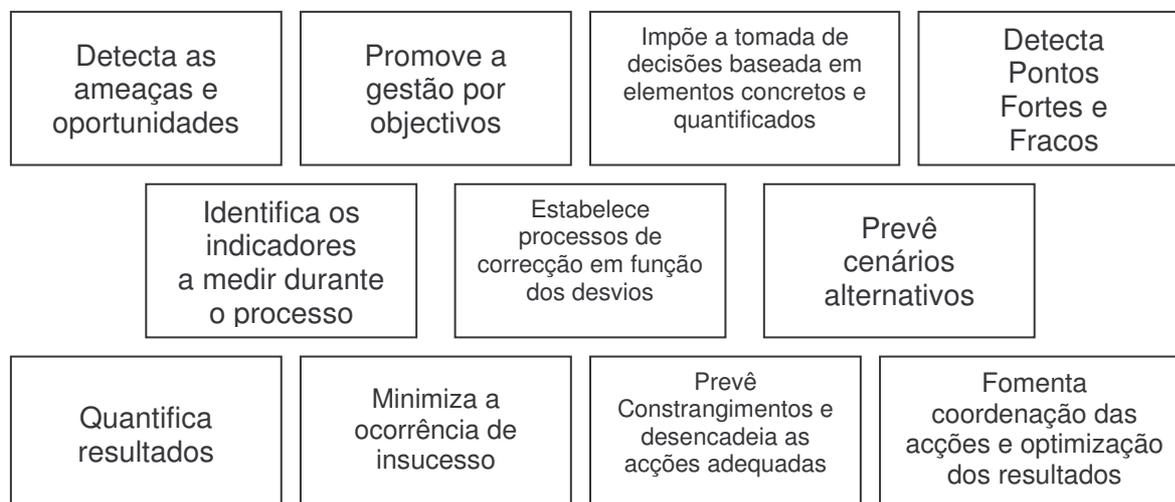
#### 4. Vantagens do Plano de Marketing

As vantagens da implementação de um processo de planeamento de marketing situam-se a diferentes níveis:

- a análise sistemática interna e externa produz uma melhor compreensão;
- a fixação de objectivos conduz a uma mais marcada orientação para os resultados;
- a articulação das iniciativas planeadas promove um maior envolvimento das equipas e dos diversos departamentos;
- os mecanismos de controlo dos resultados facilitam a detecção e correcção de desvios.

De entre este conjunto de vantagens é de destacar a importância da definição de objectivos que permite que todos conheçam claramente as metas, as responsabilidades atribuídas e o controlo de resultados.

#### VANTAGENS DO PLANO DE MARKETING



A preparação de um Plano de Marketing começa por uma análise da situação. Daqui resulta que o plano conduz a direcção da empresa a tomar consciência das modificações do meio no qual evoluiu e às quais terá de se adaptar se quiser sobreviver. É, em muitos casos, a ocasião para se desenvolver.

A planificação permite à empresa utilizar os seus recursos (capitais, mão-de-obra, meios de produção...) nos domínios de actividade que maiores possibilidades de desenvolvimento oferecem.

O plano favorece a escolha e a procura em comum de objectivos definidos por todos aqueles que participam na gestão comercial da empresa. Permite assim evitar o desperdício de energias, concentrando os esforços em direcção a fins precisos e preparados antecipadamente.

O plano permite avaliar a gestão por comparação com os objectivos estabelecidos e o que é preferível, quando da comparação com os resultados.

O plano fornece à direcção um quadro de trabalho que facilita as tomadas de decisões e obriga os responsáveis a organizarem-se e a agirem para que as coisas corram como se pretende em vez de reagir após os acontecimentos.

Para ser eficaz, o plano deve:

- Ser suficientemente standardizado para permitir uma redacção, uma discussão e uma aprovação rápidas;
- Prever soluções alternativas em função da não-realização de hipóteses repetidas e acções correctivas necessárias;
- Fazer regularmente, em datas previstas, um exame sistemático e eventuais correcções;
- Ser tratado como um instrumento de organização, o que equivale a dizer que se aplica estritamente aos objectivos fundamentais e às políticas de base e que é adaptável às previsões a curto prazo e à planificação das quantidades e valores;

Antes de prosseguir, impõe-se três chamadas de atenção:

- O plano de Marketing é um processo lógico. Não pretende resolver todos os problemas nem garantir o êxito. Pelo contrário, obriga os responsáveis a reunirem todas as informações que possam influenciar o futuro comercial da empresa e se, por qualquer razão, tal informação não puder ser obtida, os responsáveis saberão isolá-la e medir antecipadamente as consequências dessa omissão.
- É preciso não confundir o estabelecimento de um plano de marketing com o dos orçamentos anuais, com as previsões de vendas, com as quotas ou com os programas comerciais.

É importante lembrar que:

- Os orçamentos anuais, as quotas ou os programas comerciais, dizem respeito aos clientes, aos objectivos, ao lucro ou aos excedentes a curto prazo;
- O plano de marketing diz respeito aos mercados, aos produtos, aos objectivos, ao lucro ou aos excedentes a médio prazo e aos meios de comunicação.;

O plano de Marketing não é rígido nem estático. É um quadro de trabalho que convém seguir e adaptar regularmente às circunstâncias. Deve constituir o “horizonte Marketing” do planificador. Todos os anos, em função dos resultados obtidos e da análise dos desvios em relação às previsões, deve-se elaborar um novo plano para um determinado período ( por exemplo, cinco anos...) ou seja, deve fazer deslizar o plano sobre si mesmo ao longo do tempo.

Em resumo, é um empenhamento voluntarista que:

- Privilegia a coordenação e a comunicação no seio da empresa;
- Determina as delegações da autoridade e das responsabilidades num quadro previsto;
- Prepara e antecipa as acções e decisões dos centros de responsabilidade ( fábrica, contabilidade, vendas e recursos humanos);
- Constitui uma série de balizas para o exercício económico-comercial futuro;
- Constitui-se, a partir de variáveis mensuráveis tais como: as previsões das vendas *versus* a evolução do mercado. Deve compreender a expressão da vontade de acção da empresa.

*O plano de Marketing deve ser um empenho voluntarista*

## **5. Forma do Plano de Marketing**

O plano de marketing deve ser um documento escrito. Esse documento, elemento essencial da política comercial, deve ter o valor de um contrato. Implica, para cada um dos responsáveis pela sua elaboração, o empenho decidido por unanimidade para atingir os objectivos fixados.

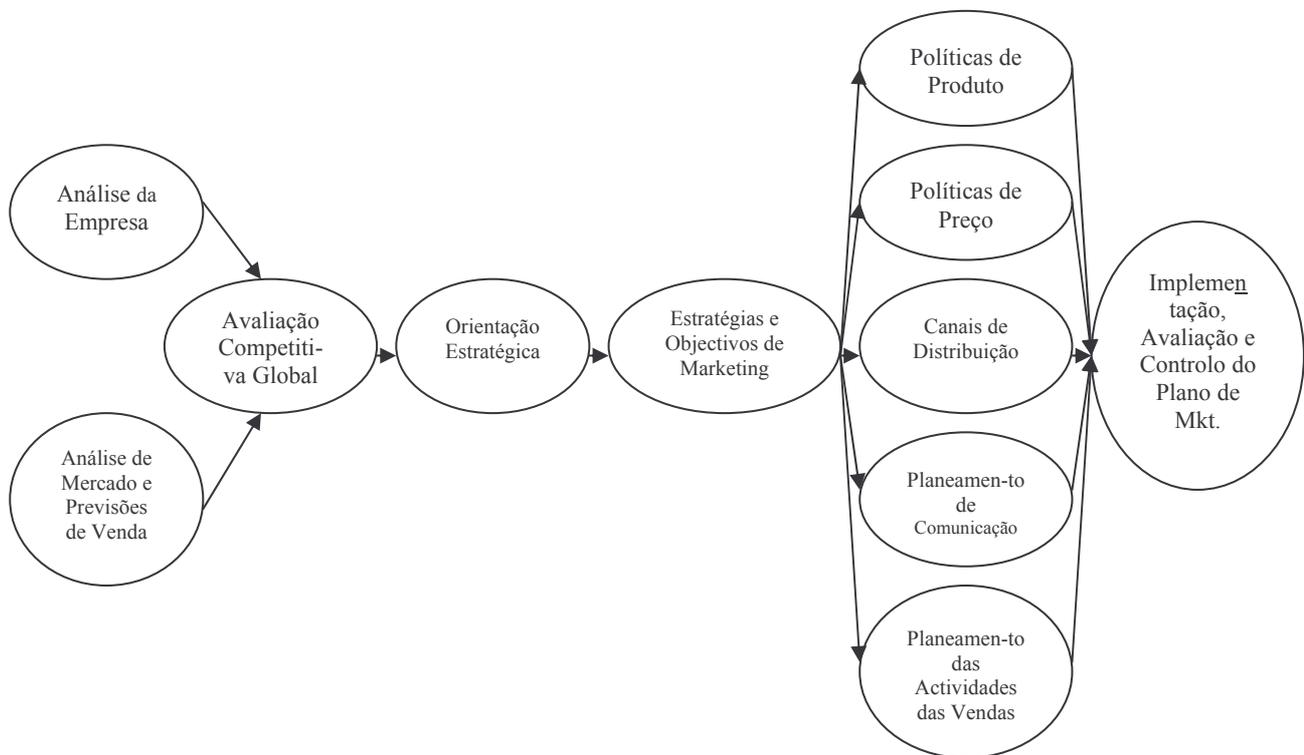
A forma escrita do Plano de Marketing apresenta como principais vantagens:

- Obriga a estar mais atento à análise dos factos quer estes sejam internos ou externos à empresa;

- Facilita a tomada de consciência do que esses factos representam como obrigações e oportunidades a curto ou médio prazos;
- Obriga a desenvolver meios a constituir, a calcular os seus custos e a fixar as datas de sua realização;
- Oficializa as escolhas e as decisões, evitando os mal-entendidos e as incompreensões;

Este documento, escrito e com cálculos permite facilitar a arbitragem da direcção-geral entre os imperativos do mercado e os da empresa

O processo de elaboração, implementação e avaliação de um Plano de Marketing reparte-se tipicamente pelas seguintes fases:



## 6. Duração do Plano de Marketing

A maior parte das empresas que estabelecem um plano de marketing têm geralmente um plano a médio prazo de 3 a 5 anos que integra um plano a curto prazo (plano operacional) de 1 a 2 anos.

O plano a médio prazo compreende estratégias que permitem atingir a realização dos objectivos Marketing da empresa nos próximos anos enquanto que o plano a curto prazo define detalhadamente os meios necessários ao objectivo anual.

A diferença de interpretação entre o curto e o médio prazo efectua-se pela análise das obrigações e das oportunidades.

## 7. Conteúdo do Plano de Marketing

(Ou: como elaborar um Plano de Marketing nos seus aspectos principais)

### 1. POSICIONAR A EMPRESA

#### 1.1. Identificar o Produto (posicionar o Produto)

1.1.1. Descrição do produto ou serviço que está a ser comercializado

#### 1.2. Identificar o Target

1.2.1. Dados Demográficos

1.2.2. Dados Geográficos

1.2.3. Dados Económicos

#### 1.3. Identificar a Concorrência

1.3.1. Identificar a concorrência directa (produto similar)

1.3.1.1. Posicionar o produto da concorrência relativamente ao nosso produto

1.3.2. Identificar a concorrência indirecta (produto alternativo)

1.3.2.1. Identificar no local/território exclusivo qual o comércio existente capaz de provocar uma procura alternativa ao nosso produto



### 2. BASEANDO-SE NOS SUPORTES DE APLICAÇÃO SELECIONADOS PROCEDE-SE À ELABORAÇÃO DE UM PLANO DAS ACTIVIDADES

### 3. PROMOÇÕES

#### 3.1. Qual o Carácter das Promoções

As promoções podem ser institucionais (centram-se na Organização com o intuito de a projectar e divulgar) e comerciais (centram-se no produto ou serviço que a organização comercializa)

#### 3.2. Área Geográfica a abranger pelas Promoções

Qual a área que se pretende atingir para com maior acuidade escolher o tipo de promoção

#### 3.3. Escolha das Promoções mais pertinentes

3.3.1. Distribuição de Gifts e Brindes

(Ex)Pin's, Imans, Chocolates, Esferográficas

3.3.2. Redução Temporária de Preço aos clientes que adquirirem determinado produto ou serviço numa determinada altura

#### 3.4. Etapas de uma Operação de Promoção

3.4.1. Escolha das modalidades precisas da operação

3.4.2. Verificação da exequibilidade da operação

3.4.3. Planificação precisa (todos os intervenientes nesta operação têm de estar sincronizados)

### **3.5. Utilização de instrumentos para medir a eficácia da operação**

- 3.5.1. Participação por parte dos consumidores
- 3.5.2. Medição em relação aos objectivos atribuídos
- 3.5.3. Medição da rendibilidade financeira

## **4. EVENTOS**

### **4.1. Organizações de Eventos**

#### **4.2. Como Planear a Organização de um Evento**

- 4.2.1. Preparar o Briefing do Evento
  - 4.2.1.1. O que queremos transmitir
  - 4.2.1.2. Estruturação da Informação
- 4.2.2. Levantamento dos potenciais locais para a organização do evento
- 4.2.3. Escolha dos locais para a organização do evento
- 4.2.4. Seleccionar o target
- 4.2.5. Envio de convites
- 4.2.6. Decoração do local tendo em conta as características do evento e os produtos ou serviços que a empresa comercializa
- 4.2.7. Fazer um acompanhamento pós-evento
  - 4.2.7.1. Carta ou Cartão de agradecimento aos participantes

#### **4.3. Participação em Eventos**

- 4.3.1. Feiras relacionadas com as telecomunicações
- 4.3.2. Exposições relacionadas com as telecomunicações

#### **4.4. Exemplos de Eventos a Organizar**

- 4.4.1. Jantares e Almoços de características filantrópicas com o objectivo de credibilizar a empresa
- 4.4.2. Seminários sobre um tema, com o objectivo de divulgar a sua importância na construção das sociedades (ex.)

## **5. DIRECT MARKETING**

### **5.1. Planeamento de Acções de Marketing Directo**

#### **5.1.1. Definição do número de pessoas que se pretende atingir (target)**

É importante saber o número de pessoas que se pretende atingir para poder direccionar a comunicação

#### **5.1.2. Definição da Área Geográfica a cobrir**

Saber qual a área a cobrir para não existir dispersão evitando o desperdício de suportes

#### **5.1.3. Aquisição de Base de Dados**

- Existem empresas que se dedicam à construção e venda de base de dados
- Fazer um levantamento dessas empresas e dos seus produtos
- Seleccionar a(s) que interessa(m)
- Adquirir a base de dados

#### **5.1.4. Levantamento dos suportes existentes**

Por exemplo:

- Folheto, Carta, Catálogo, Cupão Resposta, Dépliant, Postal, Telefone

- 5.1.5.** Adequação dos suportes aos meios ou escolha dos meios consoantes os suportes existentes
- Correio
  - Linha Telefónica
  - Imprensa (inserção se um suporte, como suplemento num jornal ou numa revista)

**5.1.6.** Disponibilização do Budget

- 5.1.6.1.** Definir a importância da comunicação no Plano Geral da Empresa  
**5.1.6.2.** Definir qual a importância do direct marketing no Plano de Comunicação da Empresa  
**5.1.6.3.** Disponibilizar o budget consoante os dois pontos anteriores

**5.1.7.** Medição das Acções de Direct Marketing

- 5.1.7.1.** Medição das respostas  
**5.1.7.2.** Medição da facturação  
**5.1.7.3.** Medição por comparação dos custos *versus* retorno da acção

**5.2. Custos das Acções**

- 5.2.1.** Aquisição de endereços (base de dados)  
**5.2.2.** Custos da gestão da base de dados  
**5.2.3.** Criação e produção gráficas das peças promocionais  
**5.2.4.** Despesas de envio de mensagens  
**5.2.5.** Despesas de expedição e custos dos produtos vendidos

**6. PUBLICIDADE**

**6.1. Qual a Estratégia de Comunicação Publicitária**

- 6.1.1.** Quais os objectivos da publicidade?  
Definição dos objectivos que se pretende atingir com a publicidade
- 6.1.2.** Qual o Target?  
Qual o segmento que pretendemos atingir; a quem se dirige a publicidade
- 6.1.3.** Criar uma mensagem (conteúdo informativo, apelativo e persuasivo) que cativa o potencial consumidor
- 6.1.4.** Seleccionar o meio que melhor se adapte à mensagem
- 6.1.5.** Confrontar a estratégia seguida com o budget disponível para a publicidade dentro do plano de comunicação da Organização/Empresa

**6.2. Plano de Campanha**

- 6.2.1.** Definir o propósito da campanha publicitária
- 6.2.2.** Selecção de Suportes
- Spot TV
  - Spot Rádio
  - Anúncio de Imprensa
- 6.2.3.** Selecção do Meio
- Televisão
  - Rádio
  - Imprensa, Directórios, Listas Telefónicas
- 6.2.4.** Definição do conteúdo da campanha publicitária
- 6.2.4.1.** Fazer o briefing do conteúdo e entregar à agência encarregue da criação do anúncio.  
Inclui:
- Tipo de Anúncio

- Formato do Anúncio
- Número de Inserções

6.2.4.2. Criação da imagem por parte da agência com base no briefing

#### 6.2.5. Orçamentação

O orçamento define-se pelos objectivos que se pretende atingir e por meios indicados para concretizar esses objectivos

### 6.3. Check List de uma Estratégia de Publicidade

- 6.3.1. Analisar a comunicação concorrente no sector em questão
- 6.3.2. Quais os limites orçamentais?
- 6.3.3. Qual o papel da comunicação na estratégia de marketing?
- 6.3.4. Qual o mix de comunicação?
- 6.3.5. Quais os objectivos a estabelecer para a publicidade?
- 6.3.6. Quais os alvos?
- 6.3.7. Que estratégia de criação?
- 6.3.8. Quais os métodos a utilizar na medição da eficácia da publicidade?

## 7. COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

### 7.1. Definição dos Objectivos

7.1.1. O que se pretende?

- Informar o público do que é a Organização/Empresa
- Informar o público sobre os produtos ou serviços da Organização/Empresa
- Atrair potenciais clientes
- Aumentar as vendas
- Aumentar a facturação

7.1.2. De que Forma

7.1.2.1. Indirecta

- Através de uma Publi Reportagem
- Através de uma *Press Release*

7.1.2.2. Directa

- Através da participação em Feiras

7.1.3. Como elaborar uma Publi Reportagem

7.1.3.1. Definição do Target a atingir e da área a cobrir

7.1.3.2. Levantamento dos meios regionais/locais

7.1.3.3. Selecção do Meio:

- Jornal, Revista, Boletim

7.1.3.4. Negociar previamente com o meio, as condições da Publi Reportagem

7.1.3.5. Entrega do *briefing* ao meio seleccionado

Tópicos sobre os quais a reportagem deve incidir

7.1.3.6. Recepção do *briefing* do meio

- Questionário que irá ser feito por parte do meio
- Aceitação/Recusa do *briefing* por parte da Organização/ Empresa
- No caso de ser recusada; solicitar as devidas alterações

7.1.3.7. Anexação de um anúncio com características comerciais persuadindo à compra de um produto ou à aquisição de um serviço

7.1.4. Como elaborar um *Press Release*

7.1.4.1. O que queremos comunicar?

7.1.4.2. Quais os objectivos da comunicação?

7.1.4.3. Quem pretendemos atingir com a Comunicação?

7.1.4.4. Criação do conteúdo informativo

7.1.4.5. Estruturação do conteúdo

- 7.1.4.6. Selecção do Meio
- Correio
  - Imprensa (como suplemento e mediante acordo)
  - Contratação de uma agência para distribuição
- 7.1.5. Quais as Feiras a participar?
- 7.1.5.1. Levantamento das feiras que se irão realizar
- 7.1.5.2. Selecção das feiras consoante o ramo de actividade

## **8. PATROCÍNIOS**

### **8.1. O que fazer antes de patrocinar um evento ou uma actividade?**

Responder às seguintes questões:

- 8.1.1. Será possível impor a sua marca ao patrocínio?
- 8.1.2. Será que o patrocínio vai ao encontro da marca ou da empresa?
- 8.1.3. Será que faz apelo ao “target” correcto e atinge os mercados pretendidos?
- 8.1.4. O *Timing* será o correcto?
- 8.1.5. Haverá oportunidades para promoções, contacto com o público e acções de caridade?
- 8.1.6. Já terá havido um patrocinador?

### **8.2. Quais os objectivos do Patrocínio?**

- 8.2.1. Aumentar as vendas
- 8.2.2. Aumentar a facturação
- 8.2.3. Garantir o mercado próprio
- 8.2.4. Conquistar mercado à concorrência
- 8.2.5. Alcançar o mercado inexplorado

### **8.3. Quais as actividades a patrocinar?**

- 8.3.1. Actividades relacionadas com as telecomunicações
- 8.3.2. Actividades que atraiam grandes “massas”
- Estádio de futebol
  - Equipas de futebol
  - Festas da região/locais
  - Encontros ou jornadas de nível nacional ou internacional, que tenham lugar na região ou local

### **8.4. O que fazer para patrocinar um evento ou uma actividade**

## **9. RELAÇÕES COM A COMUNIDADE**

### **9.1. Plano de Acção de Relações Públicas**

- 9.1.1. Conhecer com rigor o meio envolvente em que a organização actua
- 9.1.2. Identificar os seus diferentes públicos
- Público Interno, Parceiros, Líderes de Opinião, Sindicatos, Comunicação Social, Comunidade Local e Público em Geral
- 9.1.3. Identificar o tipo de informação que os diferentes tipos de públicos necessitam
- 9.1.4. Seleccionar os meios mais adequados para os atingir
- 9.1.5. Estabelecer um plano de relações públicas coerente com os objectivos visados

### **9.2. Contactos que se deve fazer**

Contactos com as forças vivas de uma comunidade são um meio de divulgação da empresa quer pelo seu prestígio quer pelo número de pessoas que mobiliza.

- 9.2.1. Contactos com as empresas mais importantes da comunidade
- 9.2.2. Contactos com associações existentes na comunidade
- 9.2.3. Contactos com lobbies poderosos
- 9.2.4. Contactos com instituições de comércio
- 9.2.5. Criação de novas associações

## **10. CALENDARIZAÇÃO**

Mapas ou matrizes com datas, prazos, responsáveis e orçamento de cada acção do Plano de Marketing

## **11. CALCULOS ECONÓMICOS E FINANCEIROS PARA O NEGÓCIO E PARA TODAS AS OPERAÇÕES.**

**Vendas Brutas**

**Vendas Líquidas**

**Custo do produto finalizado**

**Margem Bruta**

**Custo das Operações**

(Custos de Marketing)

**Contribuição de Marketing**

**Custos operacionais**

( Distribuição, Administração e todos os restantes na empresa)

**Margem líquida**

## **Conclusão**

Antes do processo de estabelecimento do plano de marketing operacional os responsáveis pela empresa deverão definir um conjunto de princípios que constituam o quadro geral do plano. Este quadro é a expressão da política ( ou das vocações) da empresa.

As questões principais sobre as quais a equipa de direcção deverá reflectir antes de comunicar as directivas ao responsável pelo marketing são as seguintes:

- Qual o papel económico da empresa;
- Qual a sua vocação actual e futura;
- Quais são os tipos de serviços que ela pretende prestar aos seus clientes;
- Que imagem de marca pretende dar a empresa nos mercados;

As respostas que constituem a expressão dinâmica do “querer” futuro da empresa, deverão ser expressas claramente.

Estando determinadas estas questões prévias, os responsáveis pelo estabelecimento do plano de marketing poderão então encetar a sua elaboração da forma que vimos anteriormente..

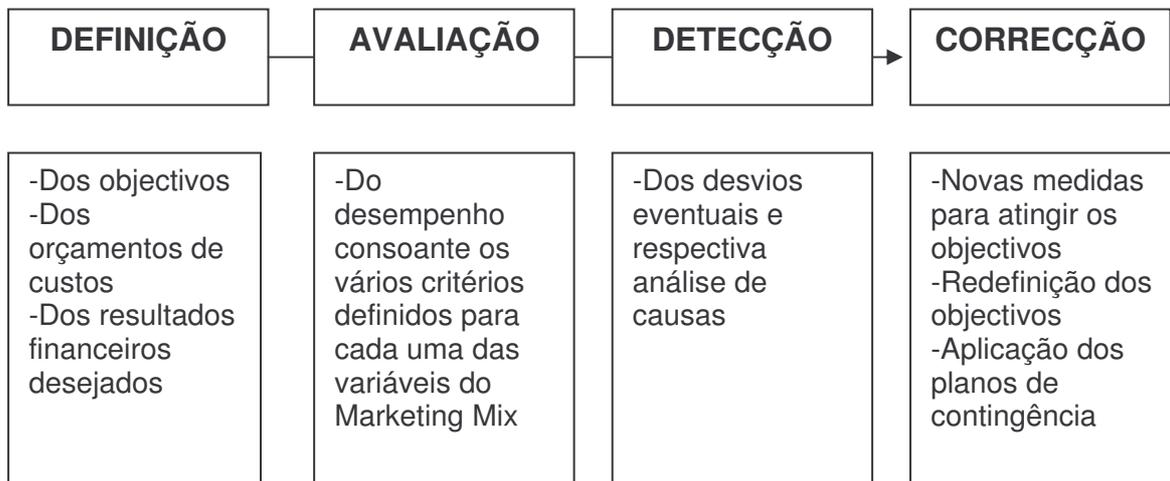
## **8. O Reajustamento. Avaliação e Controlo do Plano de Marketing**

Numa óptica de operacionalização do Plano de Marketing, convém distinguir a etapa de avaliação da etapa de controlo.

Apesar de separadas por uma fronteira difusa, o processo de avaliação visa identificar a evolução e o desempenho de cada uma das variáveis do mix.

Por sua vez, o processo de controlo, comparando a par e passo a situação real face aos objectivos, configura ainda as medidas correctivas a introduzir quando da ocorrência de desvios.

### **As quatro etapas típicas de um sistema de avaliação e controlo do Plano de Marketing**



O processo de avaliação integra uma componente quantitativa e outra qualitativa.

No plano qualitativo, ainda que não haja fórmulas universais para aferir o mérito ou demérito do plano de Marketing, há no entanto certos princípios a respeitar:

- O primeiro releva o princípio da coerência;
- O segundo recomenda a necessidade de adaptar as variáveis do Mix ao contexto concorrencial
- O terceiro princípio estipula que o Plano de Marketing deverá assentar em vantagens face à concorrência.
- O quarto princípio preconiza que, para aumentar as possibilidades de sucesso, o Plano de Marketing deve observar a regra da prudência e da segurança, sabendo-se que os múltiplos cenários visados no plano se baseiam em pressupostos que poderão evoluir de forma distinta dos inicialmente previstos.



### **Actividade**

I - Após tomar o conhecimento das várias etapas básicas no desenho de um Plano de Marketing, deve formular uma “grelha principal” destinada a formatar um Plano Básico de Marketing para um produto de grande consumo (Ex. Detergente para lavar roupa à mão.);

II – Siga as regras que lhe foram ministradas, a partir das fases – chave de desenvolvimento do Plano até às variáveis que, em seu entender, deverão ser consideradas nesse Plano;

III - Finalmente, defina dois “Pontos de Controlo” a verificar periodicamente no Plano.



## Reflexão

### Atribuição de tarefas e responsabilidades

Ponderar judiciosamente quem deve, interna ou externamente, pela sua competência e qualidade de desempenho, executar determinada tarefa emergente do Plano de Marketing constitui uma atribuição crítica do decisor de marketing.

Em matéria tão sensível, a indigitação inadequada de um colaborador interno ou de um prestador externo de serviços (ex<sup>o</sup>: agência de publicidade) pode condenar inexoravelmente a qualidade do *output* final ou do resultado pretendido.

Basicamente, a escolha de quem executará uma dada tarefa deve obedecer ao critério “maturidade relevante para a tarefa” .

Este instrumento conceptual de avaliação apoia-se nos indicadores de desempenho exibidos por um colaborador interno ou externo na execução de anteriores tarefas similares.

Para além da aplicação deste critério, o decisor de marketing deverá ainda examinar outras alternativas possíveis a quem atribuir uma determinada tarefa, especialmente se a plena consecução desta produzir forte impacto potencial nos resultados.

### Definição de prazos e cronogramas

Outra condição fundamental para cumprir objectivos sustentados no Plano de Marketing resulta da meticulosa coordenação das datas de execução de todas as iniciativas e acções planeadas.

Considerando a acentuada interdependência existente entre as variáveis do Marketing-Mix, haverá sempre acções cuja execução deverá ser precedida ou procedida por iniciativas noutras frentes.

Será, como exemplo, o envio de uma nova tabela de preços aos distribuidores que poderá recomendar um contacto telefónico subsequente por parte dos vendedores a fim de esclarecer eventuais dúvidas.

**Síntese**

Como se desenvolve um Plano de Marketing é frequentemente mais importante do que o que o plano diz, como Eisenhower descobriu com a sua experiência em planeamento militar. Do processo de planeamento deriva tanto a qualidade como a quantidade dos objectivos e estratégias de marketing. Como e quando as pessoas participam impulsiona em grande medida o seu envolvimento, motivação e desempenho.

O processo de planeamento pode fazer afundar uma empresa, retardando o ciclo de desenvolvimento de produto e a sua reacção a oportunidades e desafios do mercado. O processo de planeamento pode também constituir uma vantagem competitiva, permitindo a uma empresa adiantar-se a outra por meio de melhores ideias implementadas mais eficiente e eficazmente. Geralmente dedica-se muita atenção ao formato do plano mas o processo de planeamento merece pelo menos igual consideração.

As empresas necessitam de avaliar os seus processos de planeamento cada vez que planeiam e de os modificar sempre que consigam inventar maneiras de melhorar o seu planeamento. A não ser que o processo evolua com as modificações na empresa e nos seus mercados, a empresa em si mesma parará de evoluir e começará a estagnar.

Uma forma de continuar a melhorar o processo de planeamento ou de criar um bom processo se a empresa, actualmente, não tem um, formal, é procurar ideias noutras empresas.

**Avaliação**

Avalie por si próprio os conhecimentos adquiridos ao longo da formação sob este título:

- 1- Que vantagens encontra no planeamento de marketing?  
Defina as CINCO principais vantagens.

- 2- Quais as principais fontes de desvios face ao planeamento de Marketing:
- Por factores de influência internos
  - Por factores de influência externos
- 3- Quais as fases de controlo e avaliação do plano ?



### Referências

HIAM, Alexander, **V.P.Marketer** – Prentice Hall, 1998

TRACY INTERNATIONAL – **Mkt Planning**, 2000



### Glossário

**Mercado da concorrência** – Conjunto de clientes que compram aos concorrentes

**Mercado Planificado** – O quadro é fixado pelo Estado ou pela Profissão. Ultrapassa as perspectivas do empreendedor e impõe-se à empresa

**Ponto de Vendas** – O lugar onde todo o esforço de marketing – a venda – culmina. O termo geralmente refere-se a uma loja de retalho mas com o surgimento das novas tecnologias, pode mesmo referir-se a um terminal na Net.

**Previsão de Vendas** – Estimativa de quanto uma empresa espera vender a um determinado mercado. Uma previsão de vendas fornece a base para estabelecer a quota de vendas.

**Publicidade** – Uma parte imprescindível do marketing, mas longe de ser a única actividade. A publicidade é a utilização dos meios de comunicação para informar os consumidores sobre algo e / ou persuadi-los a fazer algo. Resumidamente, a publicidade conduz à aproximação entre os produtos ( ou serviços) e os consumidores harmonizando a relação entre eles.



## Capítulo 10. A Qualidade no Marketing



### Objectivos

Este Capítulo tem como objectivo sensibilizar os formandos quanto ao conceito da Qualidade tendo em conta:

- A “Visão” Marketing.
- A Qualidade como um dos factores mais globais da política geral de negócios.
- A Qualidade englobante
- A Qualidade como fonte de criatividade nos processos de oferta de produtos e serviços.

*Porque nos dias de hoje não haverá Marketing sem Qualidade verdadeira e claramente percebida pelo consumidor. Qualidade é o que ele quiser.*



### Resumo

É assumido que um dos principais factores estratégicos dos tempos actuais é o que vulgarmente se denomina de “Qualidade”.

Já não é possível decidir sobre qualquer estratégia competitiva sem considerar este factor como parte fundamental e decisivo em todo o processo.

Qualidade é tanto mais importante do ponto de vista da estratégia e da competitividade quanto é verdade que a sua consecução depende da decisão e afectação dos recursos e determina a efectividade e sustentabilidade do posicionamento.

A Qualidade é um dos factores mais Globais da política geral de negócios pois que envolve uma estratégia, uma forma organizacional, um processo decisional e uma identidade/ cultura específica.

A concentração de esforços e energias de gestores e estratégias sobre este tema tem já várias décadas e deu origem a diferentes posicionamentos estratégicos, até chegar ao nível actual que poderá ser, consistentemente, denominado de Qualidade Global.

Se aceitarmos que uma boa interpretação da Qualidade na Gestão Empresarial ou da Qualidade no Marketing será a consideração de que ela consiste num conjunto de modelos e sistemas, passíveis de se tornarem em rotinas e de serem transferidos organizacionalmente, com vista a efectivar “ as coisas de maneira certa” poderemos identificar o início da sua existência em duas áreas específicas na empresa: A área da Produção e a área do Marketing.



### **Palavras**

- Contexto concorrencial
- Diferenciação
- Normas
- Procedimentos (Standard)
- Qualidade ligada
- Sofisticação
- Vigilância tecnológica



## Conteúdo

### 1. A Qualidade no Marketing

Num mercado tão concorrencial e competitivo como aquele que se verifica nos dias de hoje, apenas através da fidelização e satisfação plena dos nossos clientes será possível a sobrevivência.

Sendo uma palavra tão utilizada actualmente, QUALIDADE é, antes do mais, a SATISFAÇÃO DOS NOSSOS CLIENTES.

Mas para fornecer ao nosso Cliente um serviço que o satisfaça plenamente, temos que ter a consciência de que é necessário:

- Conhecer o nosso Cliente;
- Utilizar mais que a simples cortesia;
- Colocarmo-nos no lugar do Cliente;
- Possuir um bom relacionamento com o Cliente;
- Definir o nível de qualidade que pretendemos oferecer ao Cliente, através da resposta a quatro questões fundamentais:
  - Primeira: O quê?
  - Segunda: Como ?
  - Terceira: Quando ?
  - Quarta: Em que condições ?
- Oferecer produtos e/ou prestar serviços que satisfaçam plenamente o nosso Cliente significa:
  - Atender às expectativas;
  - Satisfazer as necessidades;

A “Qualidade” é definida, normativamente como “ *o conjunto de propriedades e características de um produto ou serviço que lhe conferem a aptidão para satisfazer necessidades expressas e implícitas*”

Ela traz várias inovações relativamente à norma que a precedia: o termo “utilizadores” desapareceu ( a antiga definição dizia: “ aptidão para satisfazer as necessidades dos utilizadores” ).

Trata-se agora das necessidades às quais o produto ou o serviço devem responder ao longo de todo o seu ciclo de vida, mesmo no caso de, além das necessidades expressas, existirem necessidades implícitas. Mesmo que se trate de intermediários, distribuidores que não são verdadeiros utilizadores do produto. Eis pois uma importante ambiguidade que é suprimida.

O ideal seria, por um lado, distinguir as necessidades de natureza mais racional e os desejos essencialmente afectivos. Por outro lado, introduzir as condicionantes do meio envolvente que não são nem necessidades nem desejos, mas às quais o produto deve atender ( o ambiente tropical ou as atmosferas quentes e poeirentas corroem os equipamentos eléctricos; do mesmo modo, a humidade excessiva impregna as embalagens em cartão que perdem parcialmente a resistência à compressão vertical...)

Outra vantagem desta norma é a de evidenciar nitidamente as diferentes etapas da qualidade: qualidade devida à concepção, qualidade devida ao fabrico, qualidade devida ao serviço após venda, etc.

Se se encarar esta definição, condensada mas clara no Marketing – conjunto de métodos e de instrumentos destinados a definir, a conceber e a promover produtos adaptados às necessidades e desejos específicos dos segmentos de clientela visados e às condicionantes

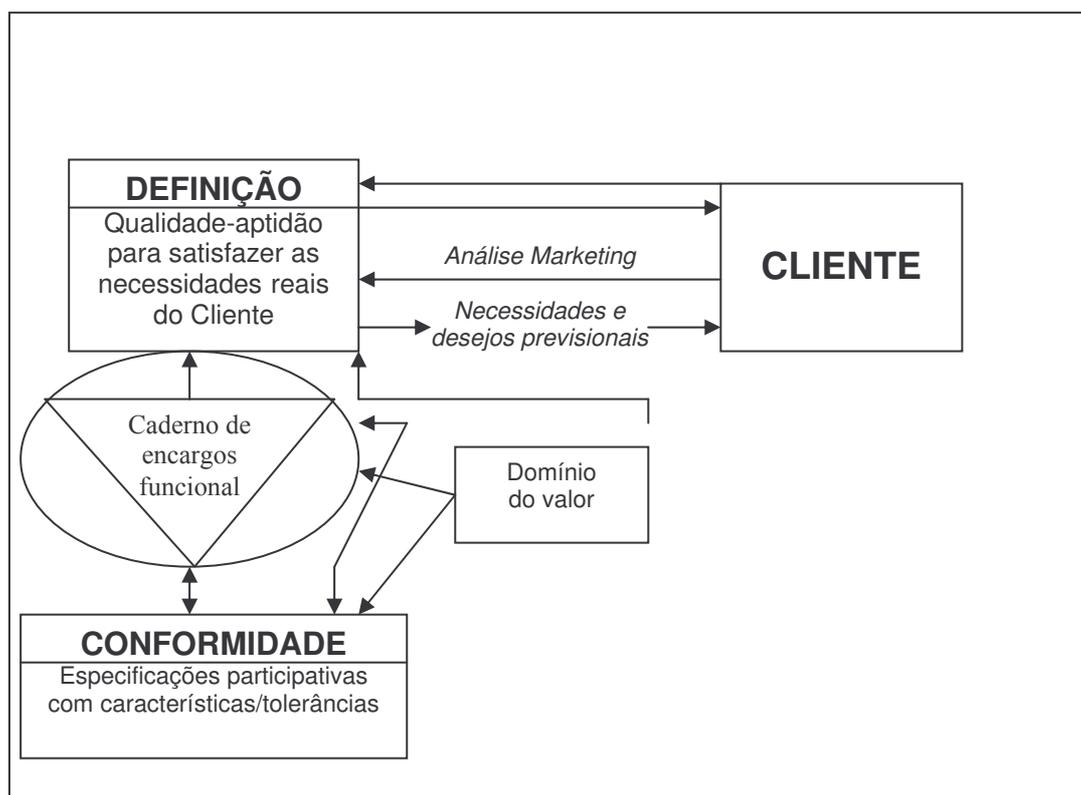
do meio envolvente – vê-se aparecer a evidente complementaridade dos dois conceitos, com a concepção a constituir a articulação entre o Marketing e a Qualidade.

De facto, o Marketing descobre os motivos racionais e afectivos e as condicionantes que é necessário satisfazer durante todo o ciclo de vida do produto. Depois estabelece a lista das “funções de uso” das “funções de estima” que o bem, o serviço ou o produto deverá assegurar.

- Sobre este assunto, o CFMI (Centre Français du Marketing Interentreprises do ADETEM) perante a imprecisão, se não a ausência, de definições claras, distingue:
- Os bens propriamente ditos;
- Os serviços ou prestações imateriais, quer ligados a bens quer de acompanhamento;

- Os produtos que são bens acompanhados de serviços, não apenas de serviços de após-venda mas de serviços anteriores, simultâneos e posteriores à venda.

### O CONTRIBUTO DO MARKETING PARA O CADERNO DE ENCARGOS FUNCIONAL



Como poderemos facilmente verificar no quadro supra, o contributo do Marketing penetra como uma cunha na oval do caderno de encargos funcionais, com interações entre os níveis de concepção e definição, bem como entre o nível definição e o cliente ou o painel dos próprios clientes e o caderno de encargos a desembocar em características descritivas de desempenhos e exploração acompanhados de tolerâncias negociadas, realizáveis a um preço aceitável para o cliente.

O estudo qualitativo efectuado pelo Marketing tem certamente em vista detectar os motivos e freios racionais e afectivos que presidem à compra de um produto ou serviço.

O acto de compra é, em boa verdade, a resolução de um conflito entre os motivos que impelem o indivíduo ou o decisor industrial a adquirir o produto e os freios psicológicos, físicos e económicos

que tendem a inibir ou impedir esse acto de compra. Para que tal acto se produza será pois necessário, pela comunicação e, nomeadamente, pela argumentação:

- Estimular os motivos, mostrando sempre a óptima adequação entre a necessidade e o desempenho correspondente do produto;
- Reduzir os freios (noção ausente da definição de qualidade): psicológicos, (garante-se a formação dos utilizadores), físicos (tal dispositivo suprime os riscos de acidente ) e económicos (trata-se aqui de evitar que o preço de compra seja denunciado como *demasiadamente elevado*);

O profissional de marketing deve portanto:

- Fazer um estudo do “preço psicológico”, medindo o que certo cliente ou grupo de clientes está disposto a pagar por dado produto com determinado nível de desempenho;
- Avaliar a elasticidade desse desempenho: que aumento de preço aceita o cliente para determinada melhoria de desempenho? Reencontra-se aqui a *taxa de troca* dos analistas de valor.

Ao preço de compra, puro e simples, é fundamental opor o “custo global de posse” de um produto.

Exemplo: Uma central de aquecimento comprada 20% mais cara que a solução concorrente pode custar facilmente muito menos se atendermos ao custo global de posse durante 20 anos ou seja, ao custo de compra mais o custo de vinte anos de exploração actualizado ao momento zero.

Valor - Por outras palavras, deve-se examinar o *ratio* grau de satisfação/preço, quer dizer, o valor de um bem, produto, serviço ou solução.

Na realidade, o que uma empresa deve ter em vista não é um grau de satisfação máximo, o que implicaria um preço proibitivo e constituiria uma “perfeição ruínosa”.

A empresa deve propor um valor, isto é, uma relação qualidade/preço superior à dos concorrentes, o que pode ser obtido de três formas:

- Grau de satisfação igual por um preço inferior. Mercado vasto com *desejos indiferenciados*.
- Grau de satisfação superior ou igual por um preço igual. É o que se pode designar por *qualidade não diferenciada*.

- Grau de satisfação muito mais elevado, de forma que essa solução “não tenha preço” ou permitindo em todo o caso, um preço muito mais elevado. É a solução *qualidade e diferenciação*.

Poderemos portanto concluir, como Bernard C.Blanche que: “Não há qualidade total, mas apenas o melhor valor relativo”.

**Actividade**

Após ter adquirido os conhecimentos elementares sobre a Qualidade de um produto ou serviço, como conceito básico, compreende também que se torna necessário algo de “criatividade” para corresponder às expectativas expressas ou não dos consumidores.

Assim, defina um produto que considere de qualidade destinado a um “target” específico ( que terá também de especificar);

Refira as características desse produto;

Sublinhe a “proposta básica “ desse produto;

Descreva o serviço subjacente a esse mesmo produto;

**Reflexão**

*A Qualidade nas estratégias de diferenciação*

O desenvolvimento do conceito e da disciplina de marketing, directamente ligado à necessidade de apresentar formas e conteúdos diferentes do “standard” em ofertas específicas ao Mercado, introduz a filosofia da Qualidade em elementos e factores intangíveis.

De facto, não basta numa estratégia de diferenciação ter apenas um produto diferente, mas é sobretudo necessário ter uma imagem diferente e, como se sabe, a imagem de uma empresa ou de uma marca é formada maioritariamente por elementos “soft”.

Um conjunto de novas técnicas de comunicação, distribuição e prospecção, são desenvolvidas como imprescindíveis para a diferenciação e essa proliferação e frutificação é acompanhada por uma *departamentalização organizativa* da nova disciplina.

Ao sê-lo, a utilização das técnicas de marketing limitam a extensão previsível da filosofia da Qualidade Total a toda a empresa, embora a amplie a uma parte adicional das actividades da empresa, por comparação com a prática inicial da filosofia de Demming: “A diferenciação traz, para a estratégia empresarial um elemento fundamental e decisivo: O Cliente”.



### Síntese

A compreensão da importância do Cliente num processo estratégico, depressa se estende a qualquer empresa, independentemente da estratégia que esta deseja seguir, seja ela de Volume, de Diferenciação ou de Focalização.

O Cliente é o elo que permite estender a orientação de melhoria contínua a qualquer actividade da empresa, seja ela na área da produção, administrativa, de marketing ou qualquer outra.

Entra-se numa nova fase da Qualidade Total que se atribui a Juran e a Crosby ou, pelo menos, aos métodos que tomaram os seus nomes.

Numa filosofia de Qualidade Total, Cliente é todo aquele que recebe algo que lhe é necessário, produzido por outro.

Sendo assim, o Cliente não é apenas aquele, que sendo exterior à empresa, compra produtos ou serviços a esta, mas também qualquer empregado ou secção, ou departamento da empresa, que recebe algo realizado por outro empregado, secção ou departamento, no processo de produção de valor no interior da empresa.



I - Defina o Conceito de Qualidade Total

### **Avaliação**

II - Eleja um produto que utilize regularmente.

Compare-o com outro semelhante que não utiliza nunca. Com excepção de, eventualmente, o factor “preço” ou “disponibilidade eventual”, estabeleça as razões que o levam a utilizar esse produto em vez do outro;

III - Destrinça, entre as razões encontradas, as conotadas com “qualidade”;

IV - Faça uma grelha das “razões qualitativas encontradas e priorize-as;



### **Referências**

SANTOS, Francisco - **Estratégia e Competitividade**, 4ª Vaga, 1993

The Economist – **Marketing Quality** -Edições CETOP, 1997



### **Glossário**

**Contexto concorrencial** – Conjunto das variáveis que determinam o ambiente económico no qual a empresa se move.

**Diferenciação** - Conjunto das diferenças cognitivas e emocionais entre os indivíduos que ocupam diversas funções e das diferenças de estrutura entre as unidades.

**Normas** – Regras específicas de comportamento que se aplicam a todos os membros do grupo.

**Procedimentos (Standard)** - Regras formalizadas que permitem tratar problemas formulados segundo esquemas conhecidos.

**Qualidade ligada** – O valor de um produto acabado ou de um serviço prestado é função da qualidade dos produtos ou serviços intermédios (comprados ou não ao fornecedor).

**Sofisticação** – Aditamento de características a um produto ou serviço, permitindo que atinja um alvo de clientela específico.

**Vigilância tecnológica** – Recolha e exploração permanente de informações sobre o contexto tecnológico que diz respeito a...

## Capítulo 11. O Futuro do Marketing



### Objectivos

Este Capítulo tem como objectivo proporcionar aos formandos conceitos e bases de ponderação no âmbito prospectivo.

- Como será amanhã?
- Que tendências ?
- Que conceitos?
- Que novos meios ?

E finalmente e em consequência: Que se espera dos profissionais de Marketing ? Trata-se portanto de uma área eminentemente desafiante relativamente aos formandos.

Importa referir e inculcar entre os formandos, através deste último tema, que o futuro é já hoje. Há pois que estarmos preparados. Como pessoas e como profissionais.



### Resumo

O Marketing é a ciência que enfatiza toda a sua atenção no homem. Enquanto pessoa e enquanto cliente.

Mas o homem está a evoluir. As suas aspirações, os seus desejos alteram-se cada vez mais rapidamente.

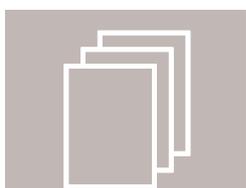
Importa aos profissionais de marketing acompanhar essas mudanças mas mais ainda:

- Não obstante a aceleração contínua das mudanças nos hábitos de vida, no pensamento e nas aspirações humanas cabe aos profissionais de Marketing um desafio ainda mais árduo: “Já não é mais suficiente acompanhar as expectativas e aspirações dos clientes. Há que lhes proporcionar o que eles ainda não imaginam. Há que criar mercados. Os criadores de mercados são, afinal e sobretudo, os senhores da guerra”.



### Palavras

- Competências distintivas
- Consumidores Inovadores
- *Feedback*
- Inovação
- Moda
- Produto aumentado
- Prospecção



### Conteúdo

#### 1. Introdução

Correlativamente à evolução das mentalidades e das crenças numa sociedade que muitos classificam de “pós moderna”, os mercados ocidentais modificam-se, tornando caduco um grande número de

princípios de organização e de direcção de empresas. A função de Marketing não foi poupada a essas crises e tem sido, no final do século passado, objecto dessas críticas.

Além da fragmentação da teoria do Marketing em numerosas subteorias, arrastando uma desmultiplicação das abordagens e a proliferação das modalidades de Marketing, novos métodos de investigação surgiram recentemente. Estes baseiam-se menos nas declarações dos consumidores potenciais do que na descodificação de tendências latentes e na capacidade que os produtos inovadores têm para revelar essa evidência aos olhos dos consumidores. Tais são as apostas do “Neomarketing”

## **2. As adaptações do Marketing a caminho do futuro**

O Marketing actual e tendencialmente no futuro, tenderá a operar uma mudança de paradigma observando continuamente a evolução da sociedade.

O Marketing no futuro será necessariamente uma abordagem aberta do Marketing que deverá responder à conjugação da instabilidade social com a instabilidade tecnológica.

Esse Marketing concederá às pesquisas em sociologia e às novas formas de sociabilidade um lugar importante porque os consumidores serão mais e mais difíceis de caracterizar, mais voláteis e continuarão a diversificar as suas práticas.

Enquanto que o Marketing de massa não se dá conta do conjunto dos comportamentos mas duma maioria que tenderá, também ela a diversificar-se, as novas abordagens do marketing tenderão à pluridisciplinaridade e à abordagem múltipla dos comportamentos.

## **3. Os novos desafios**

O Mundo está mudando. As pessoas também, nas suas expectativas e necessidades.

Num quadro de mudança, os grandes desafios que se deparam perante os profissionais de Marketing são, principalmente, os que se postulam sob os seguintes princípios:

- Qualidade dos Serviços afecta à Qualidade dos produtos

- Urgência
- Garantias
- Informação
- Menor esforço
- Ética
- Interesse Social

#### **4. As Prioridades dos profissionais de Marketing e da Gestão**

- Ajudar a Organização a reinventar-se a si própria – continuamente - para competir de forma mais eficaz;
- Reinventar a função “Recursos Humanos” e centralizá-la mais no Cliente;
- Atrair e desenvolver a próxima geração;
- Contribuir para a contenção dos custos e esforços de gestão;
- Ser cada vez mais parceiro no negócio, em conjunto com os seus clientes;
- Centrar-se apenas no que é importante;
- Ter em consideração o desafio da diversidade;

E finalmente: O que se espera dos profissionais de Marketing ?

#### **5. O que se espera dos profissionais de Marketing da próxima geração**

- Pensamento Estratégico
- Capacidade de Comunicação
- Capacidades gerais de gestão
- Sensibilidade aos Clientes e ao “Serviço”
- Competências de orientação das pessoas
- *Entrepreneurship*
- Inovação
- Capacidades analíticas de resolução de problemas
- Conhecimentos e/de orientações internacionais
- Conhecimentos de outras funções além da sua própria especialização
- Competências em processamento da Informação

Conclusivamente:

Todo o pensamento do Marketing, concentrar-se-á, no futuro como ontem, no **HOMEM...**  
...esse ser tão complexo, mutante e ambicioso.

Há que o compreender melhor. Há que nos adaptarmos à sua forma de pensar, de viver, de querer.  
Para isso, o Marketing será sempre a ciência que visa:

Destruir os Muros. Construir as pontes.



### **Actividade**

Amanhã, ou seja, **HOJE**, encontramos-nos no centro do Mercado Global.

Os nossos potenciais clientes não estão mais aqui ou ali mas em todo o Globo.

Os actuais meios de comunicação e de informação permitem que comuniquemos com qualquer pessoa ou com qualquer empresa, no mesmo instante, em algum lado do mundo.

Faça um Plano sumário de prospecção.

Você é um produtor de fruta.

Pretende exportá-la agora. Colocá-la nos Mercados Externos.

Há então que actuar...

1) Desenhe um breve plano de prospecção de mercado:

- Por onde começar?
- Como contactar ?
- A que apoios recorrer?
- Que meios vai utilizar ?

2) Elabore uma proposta desde já:

- Defina o Produto;
  - Esboce ( em quatro ou cinco parágrafos) uma Proposta
- 3) Considere as vertentes do Marketing-Mix no seu breve Plano;
- 4) Faça a sua apresentação.



### Reflexão

A prospectiva prossegue o seu impulso difundindo-se nas empresas e nas administrações. Mas é sobretudo o estado de espírito, global, sistémico e longo prazo que se impõe.

Pode resumir-se por meio de algumas fórmulas simples: *“Uma visão global para uma acção local. Esclarecer a acção presente à luz dos futuros possíveis. Desconfie dos efeitos da moda, das ideias feitas”*.

Os métodos clássicos da prospectiva, como a análise estrutural, os impactes cruzados, o Delphi, os cenários, não conheceram avanços teóricos significativos, mas difundiram-se largamente através de múltiplas aplicações. Tudo se passou como se os práticos tivessem seguido a recomendação de J.N.Kapferer: *“Vale mais uma imperfeição operacional do que uma perfeição que não o seja”*.

Com efeito, para abordar um mundo complexo, são precisos instrumentos simples e apropriados.

De facto a prospectiva toma cada vez mais a forma de uma reflexão colectiva, e uma mobilização dos espíritos face às mutações da envolvente estratégica; conhece um êxito cada vez maior junto das organizações regionais, das autarquias locais e das pequenas e médias empresas. Se nos devemos regozijar com esta tendência para uma difusão e uma apropriação maiores da prospectiva, até há pouco reservada aos especialistas, também há que lamentar as fraquezas metodológicas que subsistem e se denunciam.

A defesa de Jacques Lesourne (1989) de uma prospectiva justifica-se tanto mais quanto alguns confundem instrumentos simples com instrumentos simplistas.

Recorde-se que o método dos cenários, tal como foi concebido há cerca de vinte anos, mantém toda a sua utilidade e tem, sobretudo, o grande mérito de impor um rigor intelectual: análise quantitativa e qualitativa das tendências pesadas, retrospectiva dos jogos de actores, evidenciação dos germes de mudança, das tensões e dos conflitos, construção dos cenários coerentes e completos.



### Síntese

O contexto estratégico actual e que se desenha para o futuro, caracterizado por qualidades marcadamente Macros, tem influenciado as formas e vias estratégicas conducentes ao sucesso, evidenciando que a simplicidade do posicionamento com base numa das estratégias genéricas – Volume, Diferenciação e Focalização – é manifestamente insuficiente.

As principais características que mudam as regras, quer da segmentação quer do posicionamento são as seguintes:

- Globalização dos mercados. O planeta torna-se o mercado pertinente para as empresas.
- Desenvolvimento tecnológico acelerado e globalizante. A grande velocidade com que as novas tecnologias vão gerando aplicações estrategicamente relevantes é já de si um factor capaz de criar alterações consideráveis no contexto.
- Aumento do grau de sofisticação e de exigência por parte dos clientes. Outrora, o que era bom para a instituição era bom para o indivíduo e todos aceitavam as mesmas coisas. Hoje, com a supremacia do indivíduo, é o consumidor quem decide.
- Novas exigências de qualificação do factor trabalho, que cada vez mais se assume como o factor-chave de vantagem distintiva na empresa, sendo aquele que mais dificilmente é imitável e a mais poderosa força de criatividade comparativa.



### **Avaliação**

Avalie os conhecimentos que angariou ao longo da formação.

Responda às seguintes cinco questões:

- Que significa “prospectiva”?
- Liste TRES dos principais desafios com que o profissional de marketing se defronta, visando o futuro?
- Que significa o termo “Ética” ?
- Onde colocaria o “Homem” como vector do seu negócio ( qualquer que ele seja) ?
- Refira as mudanças no consumo alimentar ( como exemplo) na próxima geração nos países em vias de desenvolvimento.



### **Referências**

GODET, Michel, **De L’anticipation à l’Action** – DomQuixote- 1996

SANTOS, Francisco L. – **Estratégia e competitividade**- 4ª Vaga- 1993



## Glossário

**Competências distintivas** – Actividade que uma empresa pode desempenhar melhor que as outras

**Consumidores Inovadores** – Consumidores que estão prontos e dispostos a adoptar uma nova ideia ou produto.

**Feedback** – Informação que dá a conhecer aos gestores de uma organização o desempenho de cada programa de marketing ( resposta)

**Inovação** – Algo que nunca foi experimentado em qualquer outra organização ou no mercado

**Moda**- Num conjunto de dados, o número que ocorre mais frequentemente.

**Produto aumentado** – Produto esperado que foi melhorado por meio de um conjunto de benefícios que os consumidores não esperavam ou que excederam as suas expectativas.

**Prospecção** – Processo de localizar e classificar potenciais compradores (ou interessados) de um produto ou serviço

## Capítulo 12 . Avaliação Final - Teste