



Centro de Formação Profissional  
para o Comércio e Afins



**Marketing**

**Rui Gaspar**



Centro de Formação Profissional  
para o Comércio e Afins



MARKETING



## ÍNDICE

Introdução	6
<b>1. INTRODUÇÃO AO MARKETING</b>	<b>9</b>
1.1. A importância do marketing	10
1.2. O que é marketing?	16
<b>2. CONCEITOS BÁSICOS DE MARKETING</b>	<b>23</b>
2.1. Mercado	24
2.1.1. Identificar novos mercados e avaliar oportunidades	25
2.2. Segmentação, <i>target</i> de mercado e posicionamento	31
2.2.1. Quais os principais critérios de segmentação?	37
2.2.2. Influência comportamental e esquemas de aquisição	38
2.3. Concorrência	40
2.4. Satisfação e fidelização do cliente	43
2.5. <i>Brand Equity</i>	45
<b>3. NOVOS CONCEITOS DE MARKETING</b>	<b>49</b>
3.1. Marketing relacional	51
3.2. Marketing sensorial	55
3.3. Marketing tribal	57
3.4. Marketing verde	60
<b>4. CONCEBER UMA ESTRATÉGIA DE MARKETING</b>	<b>63</b>
4.1. A teoria dos 4p's no Séc. XXI	66
4.1.1. Produto	68
4.1.1.1. Posicionamento	68
4.1.1.2. Diferenciação real do produto	69
4.1.1.3. Diferenciação psicológica do produto	72
4.1.1.4. O ciclo de vida de um produto	73

4.1.2. Preço	80	<b>8. NEUROMARKETING</b>	175
4.1.2.1. Etapas para definir o preço de um produto ou serviço	83	8.1. As neurociências e o neuromarketing	178
4.2. Ponto de venda (distribuição)	96	8.2. A importância do neuromarketing nas estratégias de marketing	180
4.2.1. Seleção de um intermediário	99	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	185
4.2.2. Escolha dos canais de distribuição	101	<b>FICHA TÉCNICA</b>	191
4.3. Promoção	105		
4.3.1. Publicidade	106		
4.3.2. Promoção de vendas	112		
4.3.3. Eventos e experiências	114		
4.3.4. Relações Públicas	115		
4.3.5. DM “ <i>Direct Marketing</i> ” (marketing direto)	116		
4.3.6. Força de Vendas	121		
4.3.7. <i>BuzzMarketing</i>	123		
<b>5. O MARKETING INTERNACIONAL</b>	129		
5.1. Diferentes formas de atuar no mercado internacional.	133		
<b>6. O PLANO DE MARKETING</b>	137		
6.1. Modelo estrutural do plano de marketing	138		
6.2. Diagnóstico	139		
6.3. Estratégia	151		
6.4. Implementação	156		
6.5. Avaliação	158		
<b>7. MARKETING DO SÉC. XXI</b>	161		
7.1. Marketing digital	164		
7.1.1. O que é marketing digital?	164		
7.1.2. A importância do marketing digital nas estratégias de marketing para o séc.XXI	167		
7.1.3. Redes sociais e <i>social media</i>	171		
7.1.4. <i>Social selling</i>	172		

## INTRODUÇÃO

É comum afirmarmos que o mundo está a mudar. A verdade é que o mundo está continuamente em mudança. Por isso acrescentamos que agora, no presente, o mundo está a mudar cada vez mais rapidamente. Mais rapidamente que no tempo dos nossos pais ou dos nossos avós, com mais transformações em menos tempo e, paralelamente, com mais transformações a ocorrerem em simultâneo. Até nós, seres humanos, estamos a mudar muito rapidamente numa tentativa vertiginosa de acompanhar o que se transforma à nossa volta. Chegamos a sentir que não seremos capazes de acompanhar este carrocel infernal de transformações e mudanças.

Também o marketing está a mudar. Parece-nos que todas estas mudanças são naturalmente processos evolutivos. São partes integrantes da incrível capacidade que o ser humano tem de se adaptar e de fazer adaptar o meio em que se insere, transformando-se e transformando-o à medida que com ele vai interagindo.

Também o marketing se vai adaptando e transformando num processo integrado de evolução contínua. Por vezes o marketing cria no sentido mais literal das palavras “conceção” e “criatividade”. Outras vezes, aproveita o que já existe. Mas uma coisa é certa: vai sempre evoluindo.

Com o desenvolvimento das tecnologias das comunicações, com a globalização da internet e com o crescimento do digital, afirmou-se frequentemente que o marketing dito “convencional” iria morrer. Na realidade, o que observamos é a utilização de uma série de novas ferramentas, integradas nas existentes e o desenvolvimento de novas estratégias, agora

adequadas às novas realidades do mundo. Na verdade, o que existe é adaptação e evolução!

No início deste século, assistimos ao desenvolvimento das neurociências e consequentemente, ao desenvolvimento do neuromarketing. Mais uma vez surgiram os que afirmavam que o marketing iria morrer. Na verdade, não se deu nem a morte nem a sobreposição de um com o outro. Mais uma vez, adaptação e evolução! “Viva o Marketing!”

Apenas existe marketing, um marketing cada vez mais “musculado”, dotado de mais e melhores ferramentas oriundas da sua capacidade de adaptação e de evolução. No fundo, daquilo que nós, seres humanos, lhe fomos capazes de proporcionar.

Neste manual, o autor procurou utilizar uma escrita acessível embora sendo rigoroso na terminologia exigida, com o objetivo de facilitar a compreensão deste “novo” marketing. Apesar destas novas temáticas terem capítulos próprios com o objetivo de facilitar a sua compreensão, estão perfeitamente integradas nos conceitos gerais de marketing aqui desenvolvidos. O principal objetivo é o de que o leitor encontre o conhecimento básico para poder desenvolver um plano de marketing de média dimensão. Por outro lado, também se pretende que seja um ponto de partida para a investigação de aspetos mais avançados.



## INTRODUÇÃO AO MARKETING



## 1. INTRODUÇÃO AO MARKETING

No final do capítulo deverá ser capaz de:

- Identificar a importância da tecnologia e da globalização;
- Reconhecer a importância da tecnologia no desenvolvimento do marketing;
- Reconhecer a importância do marketing para reduzir os riscos das empresas.

### 1.1. A IMPORTÂNCIA DO MARKETING

O mundo está em permanente mudança. No seu livro "Marketing para o Séc. XXI" <sup>1</sup>, Kotler conta que uma jovem de 12 anos ao referir-se à irmã mais nova de 9 anos diz o seguinte: "ela é de uma geração diferente, ouve música diferente, joga com outros jogos de vídeo, admira outros heróis". Esta afirmação, para além de desconcertante, revela uma das mais duras realidades dos nossos tempos. A mudança acontece agora, não de geração em geração. A cada ano que passa os fatores determinantes na evolução do mundo, a tecnologia e a globalização, alteraram a forma como o mundo gira. Estamos ainda a procurar compreender porque é que os pais costumam afirmar que a geração dos filhos é diferente da deles e já estamos a viver o momento em que duas irmãs com 3 anos de diferença têm atitudes de consumo tão diferenciadas. Só a nossa aparente miopia nos impede de ver o que nos distancia agora, em termos de hábitos de consumo, dos que tínhamos há meia dúzia de anos.

Vejamos, por exemplo, como o recente fenómeno do *Pókemon Go* se generalizou e assumiu proporções gigantescas nos hábitos das populações.

<sup>1</sup> Philip Kotler, "Marketing para o Séc.XXI", pg.17, Editorial Presença, 2000.

Este desconcertante "constante devir Heraclítico" <sup>2</sup> que tal como o movimento da terra em torno do sol ou sobre si mesma é impercetível ou mal interpretado aos nossos olhos, existe realmente e condiciona de forma radical o sucesso ou o insucesso das empresas e do mundo dos negócios.

Neste contexto, podemos perceber a visão extraordinária de *Jack Welch*, ex-CEO da GE, quando afirmava e tinha como lema "Muda ou morre", ou seja, mantém-te em movimento, atualiza-te, está atento ao que te rodeia, inova, cria produtos com que as pessoas se identifiquem.

Devemos ainda acrescentar o facto de o mundo empresarial estar cada vez mais competitivo e global, resultado do aparecimento permanente de novas empresas à procura do seu lugar no mercado, usando as duas poderosas forças de desenvolvimento: **a Tecnologia e a Globalização**. É difícil perceber qual delas precede a anterior, qual impulsiona o desenvolvimento da outra mas é inegável que assistimos hoje a uma dinâmica extremamente interessante e crescente. Podemos ter como exemplo a recente década de 80 do século passado, o efeito *software* versus *hardware*. Fenómeno que permanece até aos dias de hoje, num "moto-contínuo" <sup>3</sup>, proporcionando um desenvolvimento constante, ou seja, o desenvolvimento de *hardware* mais potente, possibilita o desenvolvimento de *software* mais sofisticado e o desenvolvimento de *software* mais sofisticado impulsiona a criação de *hardware* mais poderoso, gerando este movimento "eterno".

<sup>2</sup> Heráclito, de Éfeso (em grego: Ἡράκλειτος ὁ Ἐφέσιος—Hērákleitos ho Ephésios, Éfeso, aproximadamente 535 a.C. - 475 a.C.) inserido no contexto pré-socrático, parte do princípio de que tudo é movimento, e que nada pode permanecer parado - *Panta rei* ou "tudo flui", "tudo se move", exceto o próprio movimento.

<sup>3</sup> Um moto-contínuo ou máquina de movimento perpétuo (o termo em latim *perpetuum mobile* também é comum) são classes de máquinas hipotéticas as quais reutilizariam indefinidamente a energia gerada por seu próprio movimento.

"A tecnologia é o motor da Globalização"  
- Kotler



Philip Kotler in [http://www.forthalia.com/index.php?curr=pkmf\\_2017\\_home](http://www.forthalia.com/index.php?curr=pkmf_2017_home)



in [www.pokemongo.com](http://www.pokemongo.com)



Tecnologia e Globalização.

Como afirma *Kotler*, a “tecnologia é o motor da globalização”<sup>4</sup>. A tecnologia da informação permite o intercâmbio de ideias e de informação entre nações e entre indivíduos disseminando rapidamente o conhecimento. Por outro lado, a tecnologia dos transportes permite um maior desenvolvimento e uma maior facilidade de circulação de produtos. Estes dois principais fatores geram uma economia partilhada e interligada, ligando pessoas e nações em todo o mundo.

No entanto, ao contrário do que se poderia pensar, a globalização não traz igualdade, nem de oportunidades, nem de costumes e hábitos. Na realidade, existem atualmente mais de mil milhões de pessoas a viver em situação de extrema pobreza, ou seja, a viver com menos de 1,9 dólares por dia. Muitos povos têm radicalizado a sua posição religiosa ou cultural, apesar de adotarem todas as novas tecnologias e de possuírem *smartphones*, *tablets* e carros elétricos.

A globalização tem o seu expoente máximo na dimensão económica, facilitando a penetração das empresas em mercados globais, permitindo que os mais competentes e atentos possam operar de uma forma “globalmente integrada”.

E é neste sentido que marketing e mercado global são conceitos complementares e indissociáveis.

Num mercado tão competitivo como o que enfrentamos hoje, a procura constante por fatores de diferenciação, pelo “constante devir” que diferenciem uma empresa em relação a todas as outras nacionais ou internacionais, a sobrevivência é pouco provável. É, portanto, fundamental, encontrar mecanismos para fazer face à concorrência, cada vez mais competitiva e obter de

<sup>4</sup> Philip Kotler, “Marketing 3.0”, pg.26, Actual Editora, 2011.

alguma forma vantagens que possam garantir a sua sustentabilidade não só no dia-a-dia, mas ao longo dos anos.

Assim, o marketing vai muito para além da simples promoção e divulgação de produtos. O marketing assume uma importância crucial na diferenciação e distinção das empresas e dos seus produtos. Influencia o envolvimento das pessoas nas suas comunidades e sociedades locais. Unem-se para apoiar causas sociais e dão importância às empresas que estão nestas lutas. Também como consequência deste fenómeno crescente, as marcas concorrem entre si para serem percebidas como elemento desta continuidade, conectadas com os interesses e necessidades do mercado, tentando fazer parte dos desejos e ansiedades dos mercados nacionais ou internacionais.

*Kotler* fala ainda de um outro aspeto a que dá o nome de “sociedade criativa”, no seu livro *Marketing 3.0* que tem cada vez mais importância para o mundo em geral e para o mundo empresarial.

Segundo *Kotler*, tendo como base os estudos de *Daniel Pink*<sup>5</sup>, as sociedades estão a tornar-se cada vez mais criativas e a privilegiar a utilização do lado direito do cérebro. Segundo ele, os estudos sugerem que apesar de o número de pessoas criativas ser inferior, a sua importância na sociedade é cada vez mais dominante. Os novos conceitos e as novas tecnologias são primeiramente seguidos e utilizados por estes. São os que tiram melhor partido destas novas ferramentas tecnológicas e dos conceitos a ela associados e que têm o poder de influenciar o resto da sociedade em geral com os seus estilos de vida e atitudes.

<sup>5</sup> Pink, Daniel H., *A Whole new Mind: Moving from the information Age to the Conceptual Age*, New York, Riverhead Books, 2005.



Daniel Pink in <http://www.dan-pink.com/about/>

Estas pessoas procuram constantemente melhorar-se a si próprias e ao mundo que as rodeia. Esta melhoria constante tem como consequência uma cada vez maior orientação para a realização pessoal, para a sua autorrealização.

*Abraham Maslow* <sup>6</sup>, em 1943 escreve um artigo denominado, “*A Theory of Human Motivation*”, demonstrando que a espécie humana possui 5 níveis de necessidades que determinam o seu comportamento. Na base da pirâmide estão as **necessidades básicas**, ou fisiológicas, como a fome, a sede, a respiração, a excreção, o abrigo e o sexo, por exemplo.

As **necessidades de segurança** referem-se aos elementos que fazem as pessoas sentirem-se seguras, desde a segurança em casa até meios mais complexos, como a segurança no trabalho, segurança com a saúde, etc.

As **necessidades sociais** referem-se às necessidades de se sentirem parte de um grupo social, como ter amigos, constituir família, receber carinho de parceiros sexuais, etc.

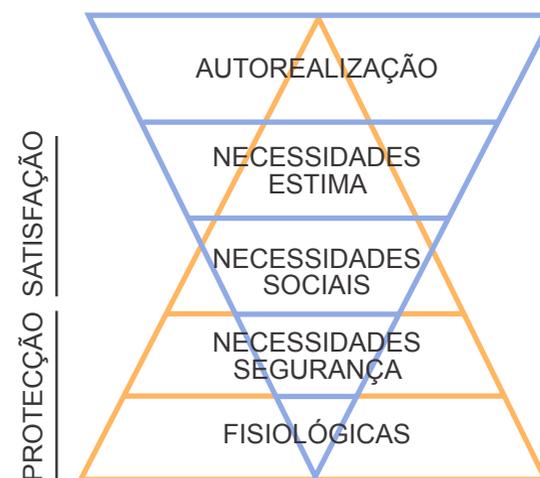
As **necessidades de estima ou status** agrupam duas principais necessidades - a de reconhecer as próprias capacidades e a de ser reconhecido por outras pessoas. Ou seja, é a necessidade que uma pessoa tem de se orgulhar de si própria, de sentir a admiração e orgulho de outros indivíduos, de ser respeitada por si e pelos outros.

As **necessidades de autorrealização** - representam o topo da pirâmide - quando o indivíduo consegue aproveitar

todo o potencial de si próprio, com autocontrolo das suas ações, independência, a capacidade de fazer aquilo de que gosta e que é apto para fazer, com satisfação.

*Maslow* afirmou igualmente que as necessidades do topo da pirâmide não podiam ser supridas enquanto as necessidades inferiores não o forem, pelo menos em parte. A pirâmide tornou-se o alicerce do capitalismo e a base conceptual do comportamento humano durante décadas, apesar de ter alguns detratores. Em 2004, *Zohar* <sup>7</sup> revelou que *Maslow* se arrependeu antes de morrer do que havia afirmado e que julgava que a pirâmide deveria ter sido apresentada de forma invertida.

A pirâmide invertida atribui a autorrealização como a necessidade primária de todos os seres humanos.



Esta procura pela suprema autorrealização leva a que as pessoas procurem o que está para lá da realização material, para além do que o dinheiro pode comprar. “*Procuram significado, felicidade e satisfação espiritual. (...) Os consumidores estão agora não só à*

“Fornecer significado é a proposta de valor do futuro do marketing.”  
- Kotler



Abraham Maslow  
in <https://www.thefamouspeople.com/profiles/abraham-harold-maslow-610.php>

<sup>6</sup> *Abraham Harold Maslow* (1 de Abril de 1908, Nova Iorque — 8 de Junho de 1970, Califórnia) foi um psicólogo americano, conhecido pela proposta Hierarquia de necessidades de *Maslow*.

<sup>7</sup> *Zohar, Danah e Marshall, Ian*, “*Spiritual Capital: Wealth We Can Live By*, São Francisco, Berret-Koehler Publishers, 2004.

*procura de produtos e serviços que satisfaçam as suas necessidades, mas também à procura de experiências e planos de negócios que toquem o seu lado espiritual. Fornecer significado é a proposta de valor do futuro do marketing."*<sup>8</sup>

Fornecer significado "e atender às necessidades de forma lucrativa"<sup>9</sup>, é onde se situa a importância do marketing para o séc. XXI.

### 1.1. O QUE É O MARKETING?

O marketing foi definido de diferentes maneiras:

*"O marketing é uma atividade humana direta para satisfazer necessidades e exigências através de processos de mudança."* Philip Kotler

*"O marketing é um sistema de atividades orientado para planificar, promover, distribuir e vender nos mercados, bens e serviços em condições de satisfazer necessidades".* William J. Stanton

*"O marketing é um processo que antecipa ou desenvolve as tendências de procura de bens e serviços numa dada sociedade, satisfazendo-a através da conceção, troca, ou distribuição de tais bens ou serviços".* Faculdade de Marketing, Universidade de Ohio

Uma das definições mais recentes de Kotler:

*"Marketing é uma ciência e uma arte que pretende atrair, conservar e fazer crescer os clientes rentáveis."*

Ou ainda a mais recente definição da Associação

<sup>8</sup> Philip Kotler, "Marketing 3.0", pg.33 e 34, Actual Editora, 2011.

<sup>9</sup> Kotler, Keller, Brady, Goodman, Hensen, "Marketing Management", 2ª ed., pg. 7, Pearson, 2012.

Americana de Marketing em 2008, que declara:

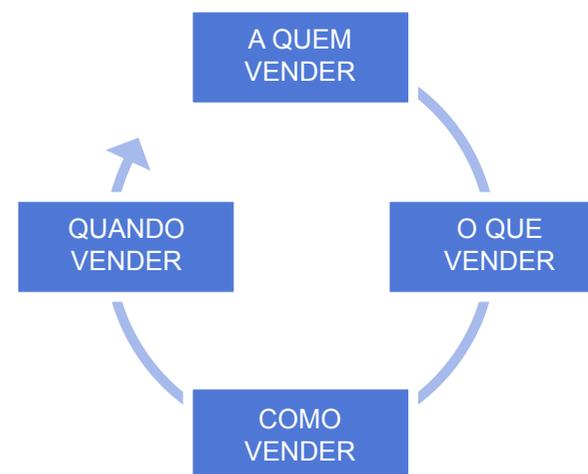
*"O Marketing é a atividade, o conjunto de práticas e processos que visam criar, comunicar, oferecer e trocar ofertas que possuem valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral."*

A primeira função do marketing é escolher o segmento de mercado.

Os termos clássicos da questão foram invertidos: o ponto de partida deixou de ser o produto que cedeu tal posição à individualização do consumidor.

Como realça Corigliano, o marketing diferencia-se das outras técnicas comerciais pela adoção de um método que recorre, em primeiro lugar, à investigação para reduzir o risco.

O objeto dessa investigação é saber:



A **satisfação das necessidades do consumidor** é a condição indispensável para alcançar os resultados esperados pela empresa. É necessário esclarecer



Tecnologia e globalização.



Satisfação das necessidades do consumidor.

*"Marketing é uma ciência e uma arte que pretende atrair, conservar e fazer crescer os clientes rentáveis."*  
- Kotler

igualmente o que é uma **necessidade** e o que é um **produto**.

Para um profissional de marketing "necessidade" é a ausência de algo necessário ao bem-estar físico e psicológico da pessoa.

O conceito de "satisfação" está intrinsecamente relacionado com o grau de resposta à necessidade; quanto maior for a coerência entre o produto e a necessidade, maior será a satisfação.

Quando um consumidor adquire um produto, deseja obter em troca diferentes formas de satisfação:

### Satisfação pela forma

É a satisfação obtida pelo consumidor através das características tangíveis do produto podendo desdobrar-se em dois níveis:

#### • Satisfação funcional

Refere-se ao uso do produto. Ao comprar um carro as deslocações efetuam-se de modo mais rápido, por exemplo.

#### • Satisfação psicológica

A par da satisfação funcional é obtida outra (ou outras) valência simbólica, cujas características assentam fundamentalmente em aspetos psicológicos (estatuto, efeito de halo <sup>10</sup>, etc.).

### Satisfação tempo/lugar

Nem toda a satisfação dos consumidores tem origem

10 O efeito halo é a possibilidade de que a avaliação de um item ou indivíduo possa, sob um algum viés, interferir no julgamento sobre outros importantes fatores, contaminando o resultado geral. ROSENZWEIG, Phil. *The Halo Effect. and the Eight Other Business Delusions That Deceive Managers*. Free Press, 2007.

na "forma" do produto. Poder comprar produtos perto de casa e não nos locais onde são produzidos, implica poupança de tempo constituindo assim uma nova forma de satisfação.

### Satisfação por possuir

Para os consumidores, o conhecimento de que determinados produtos estão disponíveis pode não ser suficiente. Desejam possuí-los. Um produto, para um profissional de marketing é a "resolução de um problema".

Todos os produtos têm uma certa intangibilidade. Mesmo os bens industriais são prometidos antes de serem vendidos. No conjunto de características de um automóvel, ou de uma cigarreira, estão contidos símbolos, valores, estatuto, segurança ou virilidade.

Do ponto de vista do consumidor, o produto corresponde sempre a uma promessa; isto é, algo que transcende o elemento físico, algo intangível.

Todos os produtos são um "mix" de tangível e intangível. Theodore Levitt afirmou: *"Everybody sells intangibles in de market place, no matter what is produced in the factory"* <sup>11</sup>.

**Reduzir os riscos da empresa** é outro dos objetivos do marketing, contribuindo para a sua estabilidade no mercado e funcionando como um instrumento de adaptação da empresa à procura, em contínua transformação.

11 LEVITT, Theodore, "Marketing intangible products and products intangibles", *Levitt on Marketing*, op. cit., pg.75.



O que é uma necessidade?



Como satisfazer necessidades?



Como reduzir os riscos da empresa?

A evolução do consumidor é um dos temas centrais do marketing, ainda que frequentemente as opiniões se dividam e seja mais explorada a intangibilidade dos produtos: espaço, tempo, informação, bem-estar. Quanto maior for a intangibilidade, maior será o prestígio. Não é por acaso que os produtos de férias apontam cada vez mais para lugares solitários e inacessíveis.

Segundo a interpretação clássica, entende-se por marketing a atividade geral da empresa, desde a conceção do produto ou serviço, até à respetiva utilização pelo comprador. Visto que o objetivo final da empresa é conseguir proveitos, o marketing é um dos instrumentos para atingir tal objetivo.

Regra geral, a atividade de marketing inicia-se com investigação destinada a identificar as exigências do mercado e continua através da realização dos produtos ou serviços, em condições de satisfazer tais exigências.

Após a fixação do preço, as características do produto ou serviço são comunicadas aos potenciais consumidores, através das várias formas de promoção.

Sucessivamente, produtos e serviços são distribuídos a intermediários, ou consumidores finais. Esta definição (dizem os seus críticos), não abrange todos os campos de aplicação do marketing, hoje. De facto, assenta essencialmente na relação entre produtor e comprador e na troca de dinheiro por um produto ou serviço. Por outro lado, atribui excessivo realce à empresa, tendo como objetivo prioritário o lucro. Tal conceção é válida para produtos tangíveis (roupa, eletrodomésticos) ou para serviços (seguros, excursões), mas não para uma campanha a favor de um candidato a eleições, de poupança de energia elétrica ou de valorização do ambiente.

Ao invés, a definição moderna alarga o campo de aplicação do marketing para além da empresa e da relação de troca dinheiro *versus* produto ou serviço.

Na realidade, existem organizações não empresariais que utilizam o marketing, como sejam as que propõem atividades de pessoas (candidatos a eleições), ideias políticas (partidos), objetivos sociais (institutos de luta contra o cancro, ou contra a droga), entre outras.

Tendo por base esta definição, tudo se troca por tudo. Por exemplo: um candidato oferece o seu empenho na defesa do ambiente recebendo em troca o voto dos eleitores. Não está em jogo um preço contra um produto ou serviço, mas sim a troca entre quem oferece o próprio empenho e quem tem uma exigência a satisfazer e um voto a exprimir. Nesta medida, entende-se por marketing o conjunto da atividade, mediante a qual uma dada organização procura satisfazer as exigências de pessoas, ou de outras organizações, disponibilizando produtos ou serviços, divulgando ideias, ou afirmando valores.

O uso da técnica de marketing fora do contexto empresarial é, de facto, cada vez mais generalizado. Os candidatos a eleições políticas baseiam frequentemente os seus programas em resultados de sondagens de opinião.

Depois de *Kennedy*, todos os candidatos à presidência dos Estados Unidos fizeram contínuas investigações para conhecer as expectativas dos eleitores, que prioridades dar aos problemas e que orientações tomar. É já muito frequente que o Primeiro-Ministro, ou o Presidente da República regulem as próprias intervenções públicas a partir dos resultados de sondagens. Isto não significa dar aos eleitores aquilo



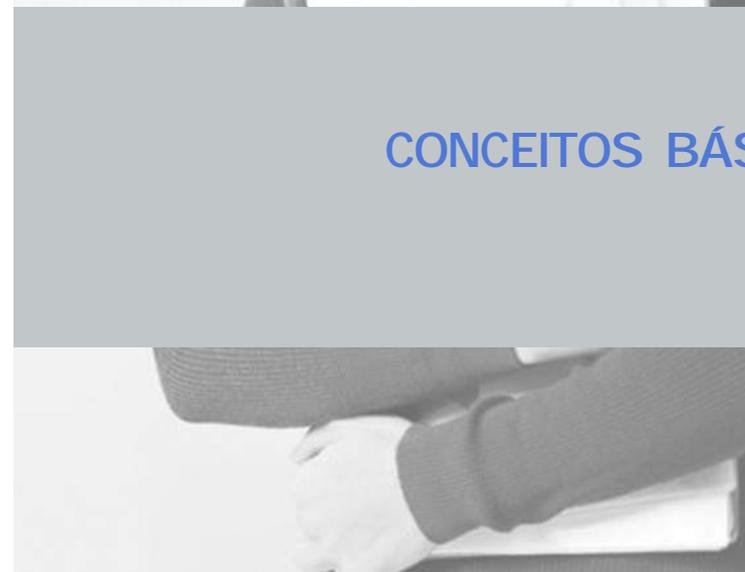
que eles querem, antes pelo contrário, revela a existência de um objetivo de longo prazo, cujo êxito depende do nivelamento das intervenções e da escolha dos tempos e das sequências mais adequadas.

Também as organizações de caráter social e sem fins lucrativos utilizam amplamente a técnica de marketing. De uma forma mais ou menos empírica, todas se socorrem das redes sociais para divulgarem as suas campanhas e angariar donativos. Pena é que não o façam de uma forma mais organizada e estratégica.

O diretor de um museu, ou de um teatro, que não tenha por objetivo o lucro e se mantenha com financiamento público, deve aplicar os princípios do marketing. Se tiver por objetivo difundir a cultura deve conhecer os gostos do público (investigação de marketing), organizar os serviços segundo as suas exigências (horários, período do ano, lugares), adotar técnicas de estudo de mercado para conhecer os potenciais utilizadores e as características do serviço que oferece (promoção). A comunicação inadequada com os utentes e a oferta de um serviço igualmente inadequado impedem o alcançar dos objetivos esperados pela comunidade.



## CONCEITOS BÁSICOS DE MARKETING



O marketing em organizações sociais.

## 2. CONCEITOS BÁSICOS DE MARKETING

No final do capítulo deverá ser capaz de:

- Explicitar o que se entende por mercado;
- Enumerar as fases para se identificar novos mercados e oportunidades;
- Listar os critérios de segmentação;
- Reconhecer a importância do estudo da concorrência;
- Identificar a importância de satisfazer e fidelizar clientes;
- Definir o conceito de *Brand Equity*.

### 2.1. MERCADO

"Um **mercado** é o conjunto de todos os compradores, potenciais e efetivos, de uma oferta ao mercado." <sup>12</sup>

O tamanho do **mercado potencial** depende do nº de compradores existentes para uma determinada oferta. Não basta que se avalie o conjunto de compradores com interesse em adquirir um determinado produto, é necessário avaliar quantos desses têm capital suficiente, ou seja capacidade financeira para adquirir o produto.

Assim, "o **mercado disponível** é o conjunto de consumidores que possui capital, interesse e acesso a uma determinada oferta." <sup>13</sup>

A empresa pode ter como alvo a totalidade do mercado disponível, ou concentrar-se apenas em determinados segmentos. O **mercado alvo** é a parte do mercado disponível com o qual a empresa decide trabalhar. Sendo o **mercado penetrado** o conjunto de consumidores que compram o produto.

<sup>12</sup> Philip Kotler, "Marketing Essencial – Conceitos, Estratégias e Casos" Prentice Hall, pg. 105.  
<sup>13</sup> Idem pg.105.

Os mercados são muito heterogêneos, dificultando a atuação das empresas que não podem chegar a todos os consumidores.

Estes diferem entre si em muitos aspetos e podem ser agrupados em diferentes categorias em função de determinadas características. Para maximizar a eficácia no mercado, a empresa tem que identificar os consumidores que possuem as características mais favoráveis à sua atuação.

Para tal é necessário identificar o comportamento do consumidor e efetuar uma pesquisa de mercado cuidada. Uma empresa que execute investigações sobre mercado externo pode ter diversas finalidades:

IDENTIFICAR NOVOS MERCADOS PARA OS PRÓPRIOS PRODUTOS, ACOMPANHAR O DESENVOLVIMENTO DA PROCURA, AVALIAR NOVAS OPORTUNIDADES.

### 2.1.1. IDENTIFICAR NOVOS MERCADOS E AVALIAR OPORTUNIDADES

No que diz respeito à identificação de novos mercados, a análise requer quatro fases:

1. Selecionar os mercados com maior potencial;
2. Análise dos mercados à "secretária";
3. Análise de um mercado em profundidade, Relação produto/mercado;
4. Observação dos mercados onde a empresa já opera.

Vejamos cada fase em detalhe.



O que é mercado?



Como identificar novos mercados?



Seleção mercados com maior potencial.

### **Primeira fase:**

#### **Seleção dos mercados com maior potencial.**

No mundo existem cerca de 150 mercados geográficos possíveis. Ocorre, portanto, elaborar uma primeira seleção identificando quais os que representam maior potencial para a empresa possibilitando posteriores desenvolvimentos. Os métodos mais simples, rápidos e pouco caros são:

- **Experiência anterior.**

O método consiste em considerar a experiência anterior dos gestores da empresa, seja noutras atividades, seja em produtos ou mercados diferentes. Quem tiver bons conhecimentos do produto, experiência de vendas e experiência internacional, pode fazer uma escolha com muitas probabilidades de sucesso.

- **Imitar o que fazem as outras empresas.**

Também este método, desde que utilizado com inteligência e observação atenta da política dos concorrentes, pode dar bons resultados.

- **Método dos estados de desenvolvimento.**

Procura determinar a capacidade de absorção dos produtos pelos mercados mundiais, classificando os vários países com base em variáveis qualitativas e quantitativas do tipo:

- Rendimento *per capita*, ou seja, o "poder de compra" médio;
- Produto Nacional Bruto (PNB) e a sua composição (agricultura, indústria, terciário);
- Nível de desenvolvimento atingido (pré industrial,

em vias de desenvolvimento, industrial avançado etc.), combinando com outros elementos tais como a dimensão do país, a existência de matérias primas, etc.

- **Método dos "fatores chave".**

Este método consiste em definir algumas condições de mercado consideradas indispensáveis em relação ao produto que se pretende vender: rendimento *per capita*, PNB, presença e dimensão da procura de certos produtos etc.

### **Segunda fase:**

#### **Análise do mercado "à secretária".**

Depois de individualizados alguns mercados prioritários, revela-se necessário aprofundar a análise económica e social "à secretária" utilizando as várias fontes disponíveis (ONU, OCDE, CEE, Banco Mundial, INE, entre outras organizações).

Este aprofundamento permite uma posterior seleção de mercados, bem como preparar o terreno para análises sucessivas *in loco* nos mercados tidos como idóneos. Os campos de investigação variam segundo o nível de envolvimento da empresa.

### **Terceira fase:**

#### **Análise em profundidade. Relação produto/mercado.**

Esta fase concentra-se nos mercados identificados nas fases anteriores.

Prevê a recolha posterior de documentação *in loco*. São os seguintes os principais campos de investigação:



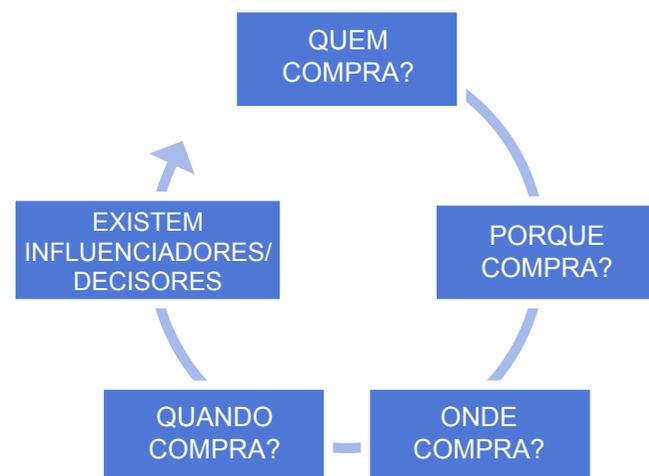
Análise do mercado "à secretária".



Análise em profundidade: produto mercado, segmento.

### A análise produto/mercado/segmento.

Para individualizar o segmento de mercado no qual se pretende entrar é preciso recolher, com a máxima precisão possível, as seguintes informações:

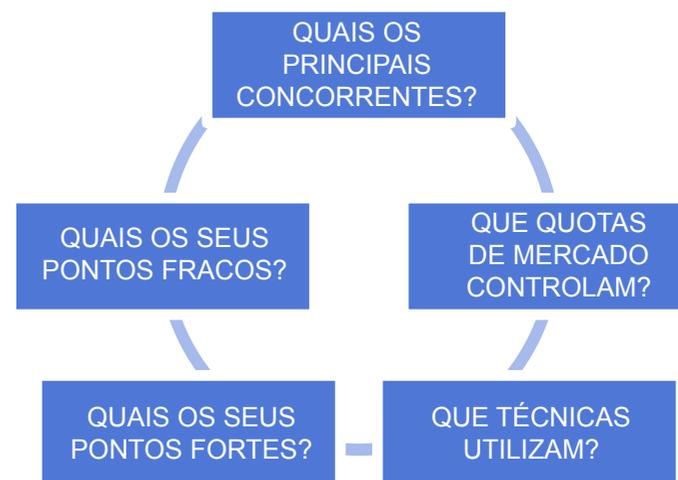


### A análise da concorrência:

Para se poder desenvolver uma estratégia de marketing, as empresas precisam de ter em conta os fatores que orientam a concorrência.

Devem ter igualmente em conta a natureza do concorrente, ou seja, se se trata de um **concorrente nacional ou global** e qual o seu peso no panorama internacional.

Outro fator importante a ter em consideração são as **alianças estratégicas** que as empresas concorrentes possam ter ou vir a desenvolver quer se tratem de alianças comerciais, institucionais ou políticas.



### A distribuição da procura potencial:

Durante muito tempo os *marketeer's* centravam a sua preocupação numa segmentação convencional assente nos conceitos de segmento social, económico e cultural.

O fim do século passado e o novo milénio trouxeram novas realidades e novas formas de viver a sociedade e a relação com os produtos e serviços. A tradicional segmentação, apesar de ser ainda importante em termos de delimitação comportamental do consumidor, está em muitas circunstâncias desajustada da nova realidade.

Os novos conceitos de marketing relacional, marketing tribal, marketing *one-to-one*, *branding*, marketing sensorial ou marketing territorial, surgem como consequência desta transfiguração dos mercados e do perfil do consumidor. O mercado potencial já não está mais "onde era pressuposto estar" ou seja, encontramos potenciais compradores nos segmentos menos prováveis. O exemplo mais conhecido é o facto

de pessoas com um rendimento considerado mínimo, possuírem *smartphones* de topo de gama, ou comprarem um robot de cozinha por um valor duas vezes superior ao seu rendimento mensal.

Como podemos compreender que o mesmo produto tenha uma quota de mercado de 30% num determinado mercado, e noutra, precisamente com os mesmos segmentos, não atinja os 5%?

**Quarta fase:**



**Observação dos mercados onde a empresa já opera.**

Quando a empresa já entrou no mercado e ocupou uma certa posição ocorre continuar a fazer análises atentas para acompanhar a evolução dos gostos e exigências dos consumidores.

Com este fim é necessário desenvolver um sistema de análise, que possibilite a recolha atempada dos sintomas, dos "primeiros sinais" (*Early Warning System*) de todas as mudanças económicas, sociais e políticas em ação.

## 2.2. SEGMENTAÇÃO, TARGET DE MERCADO E POSICIONAMENTO

As empresas segmentam os mercados com o objetivo de responder mais eficazmente aos desejos e necessidades dos grupos de potenciais compradores. Esta segmentação tem como retorno uma maior eficácia na rapidez de penetração no mercado, produtos e serviços mais ajustados, maior quota de mercado no segmento e consequentemente maior lucro.

Esta necessidade de segmentar não é diferente para as organizações sem fins lucrativos.

As pessoas têm diferentes necessidades e desejos, prestando atenção a estímulos diferentes e respondendo de forma diferente aos mesmos estímulos. Assim, a segmentação de mercado envolve agregar potenciais compradores em grupos que têm necessidades em comum e responderão de uma forma similar a uma ação de marketing.

Sem uma boa segmentação de mercado não pode ser delineada uma estratégia de marketing adequada. Um **segmento de mercado** consiste, portanto, num grande grupo de consumidores com as mesmas preferências. Apesar da enorme multiplicidade de preferências, e da dificuldade em o fazer, a vantagem em agrupar os consumidores é enorme. O marketing de segmentação traz claros benefícios em relação ao marketing de massa, indiferenciado e pouco efetivo.

Compete aos profissionais de marketing identificarem segmentos em vez de criarem segmentos. E esta questão é extremamente importante porque pode facilmente cair-se na tentação de criar um segmento em função de uma



Como segmentar o mercado?



Observação dos mercados.

interpretação empírica dos desejos dos consumidores, o que acabaria por se revelar catastrófico para qualquer estratégia de marketing que daí resultasse.

Em seguida, os profissionais devem decidir em quais vão concentrar as suas ações. Ajustar as estratégias de **marketing mix** ao mercado alvo, sem descuidar os ajustes em função das reações da concorrência.

A empresa deverá questionar-se, em primeiro lugar, acerca da oportunidade de segmentar o mercado. Em caso afirmativo deverá:

- 1 Segmentar o mercado em grupos homogêneos mais pequenos;
- 2 Classificar os segmentos de mercado por prioridades;
- 3 Acionar estratégias dirigidas aos grupos individualizados;
- 4 Verificar o nível de respostas à estratégia, fornecidas pelos segmentos individualizados.

Para uma mais fácil compreensão da complexidade da segmentação de mercado, vejamos por momentos a perspetiva histórica do processo.

Inicialmente encarou-se o problema da segmentação do mercado usando critérios geográficos e demográficos. Os consumidores eram individualizados através de variáveis tais como a idade e o nível socioeconómico. Face às limitações desta solução foi necessário recorrer a outros critérios.

Nos anos 50 desenvolveu-se o uso das variáveis de comportamento, tais como frequência e ocasião de uso, fidelidade à marca, sensibilidade a limitações do marketing, porquanto se revelava claro que dois consumidores semelhantes no plano demográfico se podiam diferenciar pela quantidade de cerveja ingerida. Ora, estes dois tipos de clientes não podem ser considerados como pertencentes ao mesmo segmento de mercado da empresa produtora de cerveja.

Foi apenas nos anos 60 que foram focalizados sistemas mais complexos de cruzamento das variáveis qualitativas e quantitativas (psicológicas, valorativas, etc.). Tal permitiu traçar um perfil simultaneamente situacional e global dos consumidores, como se abordará de seguida.

Uma definição interessante de "segmentação" é proposta por *Philip Kotler*. Para o referido autor, a segmentação surge com a observação fundamental de que cada mercado é composto por segmentos identificáveis, formados por consumidores que apresentam necessidades, comportamentos de compra e diversificadas respostas às variações da oferta.

Podemos, portanto, afirmar que nesta ótica não existe o consumidor, mas sim grupos mais ou menos homogêneos de consumidores caracterizados por traços e comportamentos similares. As técnicas de segmentação servem para escolher o próprio público-alvo evitando dispersões, intervenções falhadas e investimentos despropositados.

O **público-alvo** é definido pelo marketing como **"target group"**. Quando a empresa individualiza cada segmento como **"target group"** cria condições para desenvolver o marketing mix mais apropriado. Do ponto de vista operativo é importante sublinhar que a segmentação



para ser eficaz deve reunir três requisitos:

**Mensurabilidade**, o segmento deve estar individualizado de modo suficientemente preciso e expresso em termos quantitativos.

**Acessibilidade**, o segmento deverá ser tal que possibilite a acessibilidade. Por exemplo, tendo em conta as potencialidades da empresa e as características atrativas do produto não deverá ser longe geograficamente.

**Dimensão**, o segmento deve ser suficientemente amplo para poder gerar proveitos.

A segmentação pode ser efetuada segundo duas orientações:



A partir das **características dos consumidores**:

**Subdivisão geográfica, sociodemográfica e psicográfica.**

Os principais critérios quantitativos referem-se a:

A **subdivisão geográfica** consiste no fracionamento do mercado em diferentes unidades territoriais, tais como países, regiões, cidades e bairros.

A **subdivisão sociodemográfica** consiste em fracionar

o mercado em grupos diferentes identificados com base em critérios, como a idade, o sexo, o tipo de habitação, o rendimento, o nível de instrução, o ciclo de vida familiar, religião, nacionalidade ou classe socioprofissional.

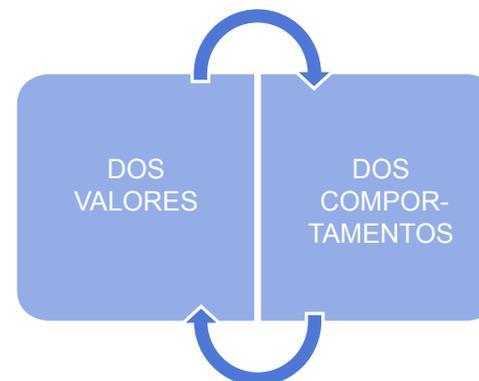
As decisões de compra são influenciadas pelas características pessoais do comprador, como a idade, fase do ciclo de vida, profissão, posição económica, estilo de vida e personalidade.

O conceito de **ciclo de vida** familiar permite tomar em consideração a evolução dos desejos, atitudes e valores. Os produtos e serviços comprados por uma pessoa mudam durante o decurso da sua vida.

### A Subdivisão psicográfica

Segmentação e marketing são dois conceitos estreitamente correlacionados. Sem uma boa segmentação não pode existir uma adequada estratégia de marketing. Atualmente, o critério que melhor responde a esta exigência é o psicográfico por se referir ao indivíduo, à sua pertença social, ao seu estilo de vida e à sua personalidade.

O método de investigação deste critério (estilo de vida) move-se sobre dois planos:



Características dos consumidores

Neste caso parte-se do pressuposto que os estilos de vida tenham uma estreita relação com as convicções e os valores do sujeito.

Os valores são os vínculos do processo de tomada de decisão. Conhecer os valores de uma pessoa permite comunicar com ela de modo compreensível e eficaz.

Define-se "**estilo de vida**" como o modo específico e característico que um indivíduo, ou um grupo, tem de orientar-se nos consumos, no trabalho ou nos tempos livres, tal como o expressam na atividade, interesses, opiniões e interação com a sociedade em que está integrado. Portanto, o estilo de vida define o retrato do indivíduo inserido no seu ambiente.

O estilo de vida vai muito além da classe social ou da personalidade, procura operar uma síntese entre determinantes sociais e fatores da personalidade.

É o modo de exprimir a vida familiar e social procurando realizar o projeto "eu".

Para delinear o perfil dum segmento de mercado com base no conceito de estilo de vida, ocorre analisá-lo avaliando simultaneamente a atividade, os interesses e as opiniões contraditórias.

O conceito "estilo de vida" foi introduzido por *William Lazer*<sup>14</sup>, em 1963 que o define como "a *system concept*" com condições de fornecer uma visão de conjunto das pessoas, em vez de fragmentos isolados.

### A partir dos comportamentos dos consumidores:

<sup>14</sup> Lazer, William, "Life Style Concepts and Marketing" In Towards Scientific Marketing, Proceedings of American Marketing Association. Winter Conference, 1963, 130-9.

O fracionamento baseado nos comportamentos consiste em subdividir o mercado dos consumidores em grupos homogêneos do ponto de vista dos conhecimentos, atitudes e experiência do produto, tendo em conta:

AS VANTAGENS REQUERIDAS PELO PRODUTO	A OCASIÃO DE COMPRA	A TAXA DE UTILIZAÇÃO
AS CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO	O ESTADO DE FIDELIDADE	A ATITUDE PERANTE O PRODUTO

Em conclusão, é possível afirmar que a segmentação permite retirar as seguintes vantagens:



### 2.2.1. QUAIS OS PRINCIPAIS CRITÉRIOS DE SEGMENTAÇÃO?

Indicações para a escolha das variáveis de segmentação.

#### A. Para a análise geral do mercado

- Demográficas e sociodemográficas
- Comportamentos de compra
- Fidelidade à marca
- Um mix destas variáveis

Comportamentos dos consumidores



Critérios de segmentação.



#### B. Para o estudo do posicionamento

- Uso do produto
- Preferência pelo produto
- Investigação das vantagens
- Um mix destas variáveis

#### C. Para a análise do produto e a conceção de novos produtos

- Reação às novas ideias (intenções de compra, preferência de marca em circulação etc.)
- Investigação das vantagens
- Psicografia

#### D. Para decisão relativa ao preço

- Sensibilidade ao preço
- Demografia e sociodemografia

#### E. Para a decisão relativa à publicidade

- Investigação das vantagens
- Uso dos "media"
- Psicografia/estilos de vida
- Um mix dos variáveis precedentes

#### F. Para a decisão relativa à distribuição

- Fidelidade
- Demografia e sociodemográfica

### 2.2.2. INFLUÊNCIA COMPORTAMENTAL E ESQUEMAS DE AQUISIÇÃO.

Período **universitário/solteiros/jovens** que não vivem em casa dos pais.

Pouca capacidade económica. Forte fascínio pela opinião dos líderes. Orientação para os divertimentos. Compras centradas em utensílios de base para a cozinha, roupa de cama indispensável, automóvel, vestuário e tudo o que serve para os "encontros" e férias.

#### **Casal recente/jovem e sem filhos.**

Situação económica melhor do que será no futuro. Poder

de compra máximo sobretudo para os bens duradouros. Compras: automóvel, frigorífico, móveis e equipamento para férias.

#### **Agregado familiar: Casal com filho menor de 6 anos.**

Compras para a casa. Pouca liquidez. Insatisfação no que respeita à situação económica. Interesse por novos produtos. Atração pelos produtos publicitários. Compras: máquinas de lavar roupa, secadores de cabelo, televisores, comida para a criança, pomadas, xaropes, vitaminas, bonecas, comboios, etc.

#### **Agregado familiar: Casal com filho maior de 6 anos.**

Melhor situação económica. Menor influência da publicidade. Compras: sobretudo confeção para toda a família, géneros alimentares, produtos de limpeza, bicicletas, lições de música ou de piano.

#### **Agregado familiar: casados há mais tempo e com um filho a cargo.**

Melhores condições económicas. Alguns filhos encontram trabalho. Difícil o condicionamento por parte da publicidade. Alto poder de compra de bens duradouros. Compras: móveis novos mais bonitos, acessórios para o automóvel, barcos, serviços do dentista, revistas.

#### **Agregado familiar: casados há muito tempo, sem filhos a cargo, mas ainda em idade de trabalhar.**

Em primeiro lugar o problema da propriedade da casa. Maior satisfação no que respeita à situação económica e à poupança. Interesse por viagens, divertimentos, estudos pessoais. Tendência para oferecer prendas.

Nenhum interesse por novos produtos. Compras: férias, produtos de luxo, melhorias na casa.

**Agregado familiar: casados há muito tempo, sem filhos a cargo e reformados.**

Queda drástica do rendimento. Tendência para ficar em casa. Compras: produtos sanitários, remédios, produtos para a saúde, para dormir e para a digestão.

**Pessoa só, em idade de trabalhar.**

Rendimentos ainda bons, mas tendência a vender mais que comprar.

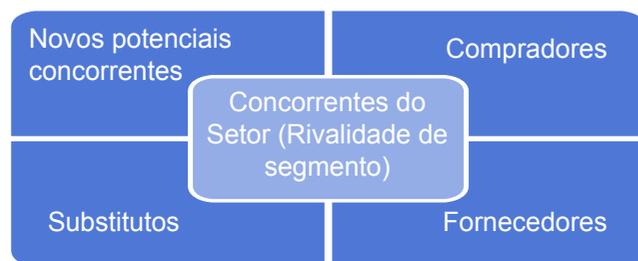
**Pessoa só, reformada.**

As mesmas exigências médicas do grupo em idade de reforma, drástica redução de rendimentos. Particular necessidade de atenção, afeto e segurança.

### 2.3. Concorrência

“Os mercados tornaram-se competitivos de mais para se poder manter o foco apenas nos consumidores.”<sup>15</sup>

Em 1985, *Michael Porter* identificou a “cinco forças que determinam a atratividade estrutural dos segmentos.”<sup>16</sup>



<sup>15</sup> Kotler, Keller, Brady, Goodman, Hensen, "Marketing Management, 2ª ed., pag 331, Pearson, 2012.

<sup>16</sup> Porter, Michael, "Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance", Free Press 1985.

Estas cinco forças representam ameaças, para o segmento de mercado em que operamos ou pretendemos operar. Temos então:

1. **Ameaça de rivalidade intensa**, ou seja, se um segmento tem concorrentes poderosos, agressivos ou numerosos, pode revelar-se pouco atrativo, pelo grau de exigência que vai requerer.
2. **Ameaça de novos concorrentes** acontece sempre em mercados em que as barreiras à entrada no segmento são baixas, ou seja, é fácil entrar, é fácil apostar. Logo, estar neste mercado implica sofrer permanentemente a concorrência de novas empresas. Por ex.: no mercado editorial, é fácil entrar no segmento do romance e é fácil abandonar quando se quiser. A consequência disto é que a concorrência é enorme e está sempre a aparecer nova. Já no segmento do escolar, não é fácil entrar, porque tem um tempo de entrada muito longo, mais de dez anos e, igualmente, não é fácil sair porque tem obrigações legais. Como consequência, menos concorrentes, maiores lucros, maiores riscos pela obrigatoriedade de permanência, no caso de alguma coisa correr mal.
3. **Ameaça de produtos substitutos**: se ao monitorizar tendências for detetada a possibilidade de existirem movimentações a este nível, devem ser tomadas medidas preventivas. De igual modo, sempre que identificamos um mercado com poucos produtos substitutos e temos a capacidade de os introduzir, temos uma enorme oportunidade de negócio.
4. **Ameaça do poder dos compradores** é cada vez maior e mais influente na determinação do segmento a abordar. Os compradores usam a competitividade das empresas entre si para comprarem mais por



Como estudar a concorrência?



“As cinco forças que determinam a atratividade estrutural dos segmentos.”  
Porter

menos preço.

5. **Ameaça do poder dos fornecedores** acontece sempre que estes têm a possibilidade de impor as suas condições, ou por escassez de oferta ou por monopólio de segmento.

### Como identificar os concorrentes?

Num olhar menos atento a esta questão poderíamos pensar que identificar a concorrência é uma tarefa simples e direta. Se vendemos livros, os nossos concorrentes são as outras livrarias, ou na pior das hipóteses, as novas livrarias que possam surgir. Na realidade, os maiores concorrentes de quem vende livros de uma forma convencional, ou seja, através de livrarias não são as outras livrarias, mas a internet.

Veja-se como exemplo o império que *Jeffrey Bezos* criou, com a *Amazon.com*. *Bezos*.<sup>17</sup> Nunca teve uma livraria mas criou uma poderosa concorrência a todas as livrarias do mundo.

Quando tentamos identificar os concorrentes, não podemos apenas olhar para os concorrentes atualmente no segmento, visíveis, mas estar muito atento aos concorrentes potenciais, nomeadamente às inovações que vão surgindo e que também se podem tornar concorrenciais.

Por exemplo, a *Amorim* há muito tempo que identificou o plástico como uma forte concorrente às suas rolas de cortiça de baixa qualidade e foi-se posicionando de forma a marcar uma presença cada vez mais forte no segmento da qualidade.

17 CEO da *Amazon.com*. Em 1999 foi eleito pela famosa revista *Time* a Pessoa do Ano e em 2012 a 26ª pessoa mais rica do mundo pela revista *Forbes* com um património estimado em 18,4 bilhões de dólares. No ano de 2016 é o Quinto homem mais rico do mundo.

### Como lidar com os concorrentes?

Uma vez identificados os concorrentes, torna-se imperioso descobrir as suas estratégias, os seus objetivos, sem esquecer as suas forças e fraquezas. Esta análise vai condicionar a nossa estratégia no mercado.

É neste momento que a empresa tem que começar a tomar decisões estratégicas, ou seja, a quem é que dirigimos os nossos ataques de marketing? Aos concorrentes mais fracos, que exigem menos recursos, ou aos mais fortes para garantirmos o nosso posicionamento no mercado?

Devemos menosprezar os concorrentes que estão mais afastados dos nossos segmentos de atuação ou identificar os que estão mais distantes e procurar competir com eles? A *Coca-Cola* afirma que o seu principal concorrente não é a *Pepsi-Cola*, mas a água da torneira.

E por fim, mas não menos importante, devemos estar próximos dos concorrentes que respeitam as regras da boa concorrência e lutar em conjunto contra os que não a respeitam. Devemos ser concorrentes nos produtos e aliados na luta contra a concorrência desleal.

### 2.4. Satisfação e Fidelização do Cliente

O cliente é a única fonte de lucro. Não perceber esta realidade pode significar o insucesso ou mesmo a falência. Como já foi referido anteriormente, o cliente é cada vez mais exigente e mais consciente do enorme poder que tem junto do mercado. O desenvolvimento do marketing digital colocou nas mãos do consumidor final a capacidade de comparar não só preços, mas também



Como lidar com os concorrentes?

Concorrentes:



Como fidelizar clientes?



Como identificar os concorrentes?

as características, benefícios e até a comodidade de compra que resulta essencialmente do desenvolvimento das empresas dedicadas à distribuição.

Assim, para *Kotler*<sup>18</sup>, os clientes têm mecanismos próprios para encontrar as melhores alternativas de compra. Segundo ele, estas alternativas são determinadas pelo **valor percebido pelo cliente**, ou seja, os clientes procuram sempre maximizar o valor a receber, dentro dos limites que se impuseram, como o preço, a mobilidade ou o conhecimento que possuem sobre o produto e a concorrência. O cliente tem sempre uma determinada atitude perante um produto, mesmo quando não o conhece ou pouco sabe sobre ele. A atitude é baseada na crença de que o produto possua determinadas características que lhe proporcionarão determinados benefícios.

### O seu grau de satisfação assenta na direta proporção da satisfação desta crença.

Sempre que o produto satisfaça esta expectativa assente na perceção que tem do valor do produto, o cliente sentir-se-á satisfeito.

Para além desta necessidade de estabelecer uma relação imediata com o cliente com o objetivo de satisfazer as suas necessidades, é necessário ir-se mais longe. É fundamental que se desenvolvam estratégias de relacionamento com o cliente. Abordaremos um pouco mais detalhadamente este aspeto no capítulo de “Novos Conceitos de Marketing”. Apesar de adquirir cada vez maior importância, a preocupação de gerir o relacionamento com o cliente, não é uma preocupação recente.

<sup>18</sup> Kotler, Keller, Brady, Goodman, Hensen, “Marketing Management”, 2ª ed., pag 432, Pearson, 2012.



Grau de satisfação do cliente.

O CRM, (*Customer Relationship Management*), ou Gestão de Relacionamento com o Cliente, é uma preocupação do marketing, surgida no final dos anos 80, com o objetivo de criar um relacionamento de longa duração com os clientes.

Estamos, portanto, a abordar o tema da fidelização do cliente. Numa fase inicial tratava-se apenas de coletar os dados dos clientes e as suas preferências com o objetivo de o compreender melhor e de desenvolver produtos adequados. Com a compilação dos gostos e preferências dos clientes podemos ir ainda mais além, não só satisfazendo as suas necessidades como antecipando os seus desejos (mesmo os que ainda não afloraram à sua consciência).

### 2.5. BRAND EQUITY

O conceito de *Brand Equity* refere-se ao valor agregado a um produto ou serviço devido à “força” de uma marca, ou *brand*. Do inglês, “*brand*” significa marca. O conceito mais divulgado é o de *Branding* e é frequentemente confundido com o de *brand*, ou seja, marca. Não podemos de forma alguma atribuir aos dois termos o mesmo significado. O principal objetivo do *Branding* é gerar *Brand Equity*, ou seja, fazer a associação do produto à marca e dotá-la, à marca, de uma força que vai para além da sua imagem gráfica.

Imaginemos como exemplo, uma simples t-shirt, lisa sem nenhuma marca visível<sup>19</sup>. Mesmo que seja usada pelo Cristiano Ronaldo, melhor jogador do mundo, não custaria mais do 20€.

No entanto, se esta camisola não tivesse perdido a tinta,

<sup>19</sup> Real Madrid X Sporting Gijon, 2-1, 26/11/2016. Quando a Nike resolveu vestir a equipa do Real Madrid com equipamentos feitos de materiais reciclados. Nesse dia choveu muito durante o jogo e a tinta desapareceu.



O que é *Brand Equity*?



Camisola em branco in <http://www.espn.co.uk/football/real-madrid/story/3006660/real-madrids-cristiano-ronaldo-backed-for-ballon-dor-by-florentino-perez>



Imagem de marca in <http://www.newsmobile.in/articles/2017/06/06/the-goal-factory-6/>

e fosse original estaríamos dispostos a dar 120€ por ela. E porquê? Porque no caso, trata-se da camisola do Cristiano Ronaldo, da marca *Adidas* e com o emblema do *Real Madrid*, um dos maiores clubes do mundo.

*Brand Equity* é um “valor” que influencia a forma como o consumidor pensa, sente e age em relação a uma determinada marca. Representa um importante ativo intangível, ou seja, não é visível objetivamente no balanço da empresa mas pode ser mensurado. Trata-se um valor psicológico para o consumidor que pode ser medido em termos financeiros.

Não se deve igualmente confundir logotipos com marcas. A marca é a perceção das múltiplas experiências a que o consumidor está sujeito e do qual o logotipo faz parte. O tipo de letra, as cores, o grafismo, o estacionário em geral, a decoração nos pontos de venda, o atendimento, em suma, tudo o que está em redor do contacto do consumidor com a marca, irá formar a “perceção da marca”, ou seja, o *brand awareness*.

1. Para se trabalhar o *Brand Equity*, devemos ter em conta três grupos fundamentais:  
**Elementos ou identidades da marca**, ou seja, o nome, o logótipo, símbolo, caracteres, lema e embalagem. Estes elementos influenciam a forma como nos lembramos da marca, como a reconhecemos.
2. **O produto**, o serviço que o acompanha e todas as campanhas de marketing a ele associadas. Neste grupo estão também incluídas as estratégias de estímulo à compra, bem como as estratégias de fidelização desenvolvidas.



A Marca deve ser conhecida e credível.

3. **As associações de imagem** criadas em torno dos produtos ou serviços, que permitem o estabelecimento de transferências simbólicas entre a pessoa ou objeto associado e a imagem da marca. Por exemplo: a *Volvo* é associada a segurança, a *Renault* a comodidade, a *Porsche* a velocidade e a *Mercedes* a robustez. De salientar ainda que o facto de uma marca ser reconhecida não implica que seja credível.

Desta forma, para se ter sucesso com uma marca, é **necessário torna-la conhecida e credível** e isso é *Branding*.



NOVOS CONCEITOS DE MARKETING



### 3. NOVOS CONCEITOS DE MARKETING

No final do capítulo deverá ser capaz de:

- Reconhecer a importância do cliente 360º no marketing relacional;
- Enumerar alguns dos aspetos mais relevantes do marketing sensorial;
- Reconhecer a importância da tribo nas novas estratégias de marketing;
- Identificar a utilização do marketing verde em diversas empresas internacionais.

Falar-se de novos conceitos de marketing pode até parecer pretensioso tendo em conta que muitos destes “novos” conceitos existem há muito tempo. A questão fundamental centra-se, por um lado, na forma como os entendemos e, por outro, na importância que assumem nas decisões de marketing.

É generalizada a perceção de que o mundo mudou, de que está em constante mudança. De facto, nas últimas décadas, esta mudança acelerou de forma exponencial e tornou-se muito visível. Temos cada vez mais consciência desta realidade e somos diariamente confrontados com alterações e transformações, o que difere grandemente do que acontecia na primeira metade do Séc. XX.

Esta transformação do mundo é inegável em termos quantitativos, qualitativos e de rapidez. Apesar disto, nós, consumidores, continuamos a gostar de ser tratados como únicos. Depois da era da massificação, da publicidade indiferenciada, da busca desenfreada pelo novo cliente, manter os clientes é agora a prioridade absoluta.

A fidelização é a chave do sucesso e da garantia de futuro, de sobrevivência das empresas que pretendam

alguma longevidade. Manter um cliente é tão importante (ou mais) como conquistar um novo cliente.

#### Como é que podemos manter os clientes?

Manter um cliente é antes de mais compreender o cliente. Saber não só o que deseja, mas porque o deseja. Daí a importância crescente que as neurociências têm tido nas estratégias de marketing.

Manter um cliente é inovar permanentemente e implementar as inovações nos momentos certos, quando se prevê que as pessoas o desejem, num constante devir, ao encontro das expectativas dos consumidores.

Manter um cliente é respeitar o **ciclo de vida do cliente** em vez do ciclo de vida do produto. Colocamos o cliente no centro da nossa atividade e, por isso, falamos cada vez mais de **Mix do Marketing** em detrimento de **Marketing Mix**.

### 3.1. MARKETING RELACIONAL

Vivemos uma era de relacionamentos quer pela globalização, quer pelo desenvolvimento das redes sociais. Também porque a sobrevivência de uma empresa depende em grande parte dos relacionamentos que estabelece com o que a rodeia, com o contexto onde está inserida.

Com os clientes, com os fornecedores, com os concorrentes, com os parceiros de negócio, com os consultores, etc.

Desenvolver esta rede de relacionamentos demora tempo e exige um esforço permanente. Este desenvolvimento representa um investimento sério por



O que é marketing relacional?



A importância da fidelização.

parte das empresas.

*“A expressão surge em 1983, quando Leonard Berry, no âmbito de uma obra sobre marketing de serviços, escreve um capítulo intitulado Relationship Marketing. Dois anos mais tarde, Barbara Jackson, (...) usa igualmente a expressão “marketing relacional” no livro Winning and Keeping Industrial Customers, assim como um artigo que nesse mesmo ano publica na Harvard Business Review.”*<sup>20</sup>

Apesar de o marketing relacional ir muito para além do relacionamento com os clientes, será nestes que nos vamos concentrar.

### **Marketing One-to-one, o que é?**

Para se poder identificar e satisfazer as necessidades dos consumidores, foi fulcral o desenvolvimento de estratégias de segmentação cada vez mais eficazes e capazes de ajudar a determinação das características do produto, o seu preço e os meios de distribuição mais adequados. A segmentação ajuda igualmente a determinar quais as estratégias de comunicação mais adequadas para os diferentes segmentos. Por esta razão, as empresas desenvolvem sistemas de obtenção e de análise da informação sobre os hábitos e os perfis dos consumidores com o objetivo de obterem vantagens competitivas face à concorrência. Se por um lado procuram constantemente manter os seus clientes, por outro, têm como objetivo alcançar mais mercado, isto é, mais clientes.

Em muitos casos, o sucesso deve-se a um grau de individualização extremamente elevado que tem como

<sup>19</sup> Brito, Carlos Melo; Lencastre, Paulo de, " Novos Horizontes do Marketing", pag. 20, Ed. D. Quixote. 2014, Lisboa.

objetivo satisfazer um único indivíduo. Vejamos, como exemplo, a indústria automóvel que não só procura satisfazer os diferentes segmentos, com modelos diferentes e adequados aos diferentes poderes económicos, como também diferencia a oferta em termos de extras, dentro dos diferentes modelos, ou ainda, o que é mais comum, permite que cada cliente personalize a sua viatura escolhendo a cor, as jantes, os estofos, extras, motores, etc., não dentro de um grupo de opções, mas num modelo de escolha múltipla. A *Mini* permite configurar cerca de três milhões de opções do atual *Mini*.

Vários são os exemplos que acompanham esta tendência desde a indústria informática à dos ténis da *Nike* que podem ser personalizados na internet e recebidos em nossas casas sem termos que nos deslocar à loja. A tendência atual é a da personalização do produto e o mercado, mesmo quando não está disposto a pagar por isso, gosta e dá importância ao facto de poder personalizar, de ser tratado como único. Nunca, numa era de globalização, se deu tanta importância à personalização e ao indivíduo como agora.

*O “(...) marketing One-to-one corresponde a uma estratégia competitiva que assenta na diferenciação levada ao extremo. No seu código genético está a gestão de relacionamento (...)”*<sup>21</sup>

### **Qual é a essência do marketing relacional?**

Esta preocupação com a customização implica uma atenção especial nas estratégias de marketing concentrada na interação permanente com o cliente, o que irá permitir um conhecimento mútuo e uma relação

<sup>21</sup> Brito, Carlos Melo; Lencastre, Paulo de, " Novos Horizontes do Marketing", pag. 20, Ed. D. Quixote. 2014, Lisboa.



O que é marketing on to one?

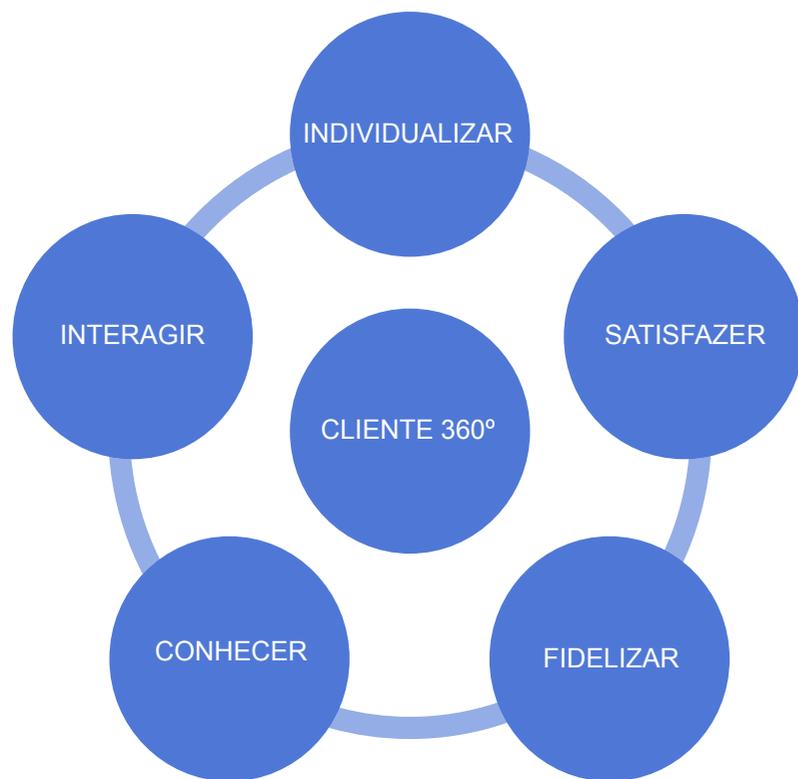


Qual a essência do marketing relacional?

mais estreita. A maioria dos estudos sugere que é muito mais barato manter um cliente do que conquistar um novo. Aproximadamente cinco vezes mais barato.

Vejam com atenção o que as operadoras têm feito nos últimos cinco anos em Portugal. A MEO, por exemplo, criou o produto M50, proporcionando aos clientes grandes vantagens para os que concentram todos os serviços na MEO, ou seja, imagem, voz, internet, telemóveis, etc.

O professor Carlos Melo Brito<sup>22</sup> usa um gráfico para representar a visão da sua Gestão 360° do Cliente, que se toma a liberdade de reproduzir aqui:



<sup>22</sup> Idem, pag. 24

Assim, o cliente visto numa perspetiva de 360°, significa que as empresas devem criar uma relação dinâmica e interativa, capaz de envolver os clientes. O cliente é principal parceiro na criação de valor do produto que se pretende vender.

Para que o cliente nos possa ajudar a criar valor temos que estabelecer uma relação emocional, uma relação de longo prazo.

### 3.2. MARKETING SENSORIAL

O marketing sensorial, segundo Clarinda Rodrigues<sup>23</sup>, “(...) sugere que as empresas adotem diferentes pistas sensoriais e estímulos visuais, auditivos, olfativos, táteis e gustativos, por forma a gerar valor acrescentado na sua relação com os consumidores, ao nível dos processos de compra e consumo de produtos e serviços.”

O **marketing sensorial** pretende provocar uma experiência holística<sup>24</sup>, focada no consumidor, proporcionando-lhe “(...) três vantagens: criação de identidade através do consumo de marcas e experiências; autorrealização através da qualidade de vida e bem-estar que as experiências sensoriais podem trazer; experiências sensoriais propriamente ditas através da participação do consumidor como ator sensível, ativo e criativo nessas experiências.”<sup>25</sup>

Muitas são hoje as empresas que se socorrem do marketing sensorial para conquistar uma identidade de marca e para aumentar a sua competitividade no mercado. E não se julgue que estamos apenas a falar de empresas de cosméticos, de perfumes ou hotéis à

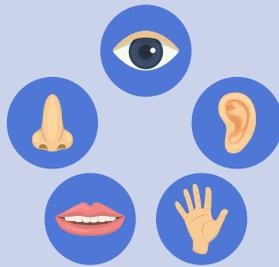
<sup>23</sup> Idem, pag. 102

<sup>24</sup> Conceção, nas ciências humanas e sociais, que defende a importância da compreensão integral dos fenómenos e não a análise isolada dos seus constituintes.

<sup>25</sup> Idem, pg. 102



O que é marketing sensorial?



Sentidos



Apple in [www.apple.com](http://www.apple.com)



Starbucks in [www.starbucks.pt](http://www.starbucks.pt)

procura de captarem os seus nichos de mercado com a identidade dos aromas impregnados nas suas carpetes, cortinados ou almofadas. Esquecemos normalmente outros estímulos sensoriais ainda mais importantes como os visuais, os auditivos, os táteis e os gustativos.

*Steve Jobs*<sup>26</sup> investia muito tempo e energia a desenvolver e aperfeiçoar os aspetos sensoriais dos seus produtos. Para ele, um produto tinha que ser agradável aos sentidos. Para ele, o desembalar de um produto *Apple*, deveria ser uma experiência envolvente e inolvidável. Também para ele, a sensação que um *iPhone* deveria provocar ao tato era fundamental. Um dos maiores desafios das equipas de engenheiros da *Apple* foi criar os *iphones* com cantos redondos, mesmo quando tecnicamente é mais fácil e mais resistente a utilização de cantos retangulares.

*Steve* afirmava que na natureza não existiam ângulos retos, apenas curvas.

A *Starbucks* investe num ambiente inspirador, confortável que convida a momentos de relaxe com os amigos ou simplesmente à leitura de um livro. Neste caso temos uma combinação de elementos sensoriais que vão das cores adotadas, o verde e o amarelo, à música relaxante cuidadosamente selecionada, ao aroma permanente do café em grão. Não podemos esquecer, igualmente, a solidez do mobiliário e as texturas confortáveis usadas.

Muitos são os exemplos de empresas que levam o som dos seus produtos a um nível de experiência auditiva soberba. Por exemplo, a *Miele*, fabricante de eletrodomésticos, investe mais tempo no

desenvolvimento do som dos seus aspiradores do que no próprio desenvolvimento tecnológico do produto. Segundo eles, em 3 a 4 semanas têm o aspirador concebido, mas o som silencioso, mas poderoso pode demorar 7 a 8 semanas. A *Mercedes* investe “religiosamente” no som que as portas das suas viaturas fazem ao serem fechadas. Fechar a porta de um *Mercedes* é uma experiência sensorial e, portanto, devem ter todas o mesmo som, ou seja, quer se trate de um desportivo ou de uma carrinha. Claro que não podemos esquecer a importância das vozes dos comerciais e as músicas que ouvimos. As lojas usam a música como fator influenciador da atmosfera da loja e influenciam os comportamentos de compra, criando associações e evocando memórias.

O ritmo também condiciona o comportamento do consumidor, acelerando ou retardando a velocidade de compra. Nos Jogos Olímpicos de Londres, para acelerar a entrada dos atletas na cerimónia de abertura, a música selecionada tinha uma cadência mais elevada. E resultou. No Brasil, radicalizaram ainda mais a experiência e colocaram músicos a tocar ritmos acelerados. Esta experiência resulta principalmente nos pequenos países. Nos de maior dimensão perdeu-se um pouco o efeito.

### 3.3. MARKETING TRIBAL

O termo “tribo” tem sido vulgarmente utilizado para rotular certos grupos presentes na sociedade, muitas vezes considerados marginais ou antissociais. Porém, atualmente, as características inerentes a uma tribo têm sido largamente estudadas e reconhece-se que o termo tribo está muito para além da assunção que a sociedade lhe ditou. As tribos estão por todo o lado, sendo transversais em termos etários e sociais. Não há como

26 (São Francisco, Califórnia, 24 de fevereiro de 1955 — Palo Alto, Califórnia, 5 de outubro de 2011) notabilizou-se como cofundador, presidente e diretor executivo da Apple Inc. e por revolucionar seis indústrias: computadores pessoais, filmes de animação, música, telefones, tablets e publicações digitais. Foi diretor executivo da empresa Pixar e acionista individual máximo da *The Walt Disney Company*.



O que é marketing tribal?

evitá-las, caso das tribos de *skaters*, *snowboarders*, *DJ's*, surfistas e fãs das *Harley-Davidson*, *da Lomo*, *da Hello Kitty*, *do Star Wars*, *da Apple* e *do Harry Potter*.”<sup>27</sup>

O conceito de tribo não é inovador e existe desde sempre, mas convém distinguir antes de mais o conceito de tribo dos anos 60 ou 70, que eram subculturas às quais os indivíduos pertenciam quase em exclusivo, do atual conceito, em que os indivíduos podem pertencer a mais do que uma tribo. Para *Bernard Cova*<sup>28</sup>, a palavra “tribo” designa um grupo que afirma a reemergência de valores como sentimento de identificação local, religiosidade, sincretismo, narcisismo de grupo, em que o denominador comum é a paixão por algo. Apesar de tentarem reviver o arquétipo da comunidade de aldeia, não estão obrigadas a ter o mesmo espartilho da localidade, como acontecia anteriormente, confinados a espaços físicos, como sedes de clubes ou de associações, podendo agora agrupar-se em torno das redes sociais ou dos diferentes modos de comunicar digitalmente, incluindo a *DarkNet*.

A existência de uma tribo é assegurada por duas condições fundamentais:



<sup>27</sup> Brito, Carlos Melo; Lencastre, Paulo de, “Novos Horizontes do Marketing” artigo “Marketing Tribal” de Meneses, Raquel e de Lima, Ana Pinto, D. Quichote, 2014, pag. 119

<sup>28</sup> COVA, Bernard e COVA, Véronique. Tribal Marketing: *the tribalisation of society and its impact on the conduct of marketing*. *European Journal of Marketing*, Vol. 36, nº 5/6, pp. 595-620, 2002.

Claro que estas tribos são normalmente instáveis e voláteis podendo desaparecer com a mesma velocidade com que surgem. Por se tratar de partilhas emocionais, estilos de vida, crenças morais, práticas de consumo, podem também ser extremamente intensas, intensidade essa resultante da própria precariedade da existência da tribo. Quanto mais intensas são as trocas emocionais e o suporte simbólico fornecido pela existência de objetos ou locais de culto, maior é a coesão da tribo. Como exemplo, temos o clube da *Harley Davidson*, ou os *Gamer's*, que se vestem a rigor e participam em festas temáticas.

Mais uma vez estamos na presença de um cenário de globalização e tecnologia, de individualização contra a massificação, numa luta para não cair na solidão da multidão. Os primeiros *gamer's*, se assim podem ser chamados, individualizavam-se de tal forma, numa fuga à massificação, que acabavam por cair numa solidão escravizante e muitas vezes, degradante da condição humana. Hoje, mais do que nunca, a globalização e os desenvolvimentos tecnológicos permitem que o homem se individualize sem se isolar do mundo, sem cair na solidão, pertencendo a uma tribo.

No fundo, de uma forma extrema, ou numa abordagem mais ligeira, todos nós vamos pertencendo a tribos, mais ou menos marcantes, como por exemplo, pertencer à tribo de pais que se levantam ao domingo às 7h da manhã para levar os filhos ao treino de futebol ou passam o fim de semana na estabridaria a cuidar do cavalo para que a sua filha entre num concurso equestre. E tal como um dia pertencíamos à tribo dos orgulhosos possuidores de um *Blackberry*, no dia seguinte somos fanáticos defensores de um *Iphone* ou de um *Samsung*. A verdade é que uma tribo não se mede apenas pela dimensão da tribo, mas pelo poder que cada elemento tem de influenciar



Existência da tribo assegurada por duas condições.

outros, pertencentes ou não à tribo, a aderir às crenças e convicções da sua tribo. É este poder contagiante que fascina os *marketeers*.

Este poder comunicacional que resulta de membros emocionalmente envolvidos numa causa, produto, ou marca que se revela absolutamente fascinante para as empresas. Ao fim de todas estas décadas, os fumadores de *Marlboro*, continuam a fumar *Marlboro*, apesar de existirem outros cigarros “exatamente” com o mesmo tipo de tabaco, (exemplo do *MARK1*) mas não é *Marlboro*.

Existem basicamente **três tipos de tribos**:

TRIBOS AÇÃO	TRIBOS CONVICÇÃO	TRIBOS PAIXÃO
Ligadas à prática de alguma atividade. Ex.: <i>Skaters</i> , <i>surfistas</i> , <i>traceurs</i> , <i>nerds</i> .	Ligadas a alguma crença e ou ideal. Ex.: <i>hippies</i> , <i>vegan</i> , <i>skinheads</i> .	Ligadas pelo consumo de algo específico.Ex.: <i>Harley Davidson</i> , <i>Mini's</i> , Clube Futebol.

Compete, portanto, à empresa, saber desenvolver as suas estratégias de marketing de forma a exponenciar este potencial influenciador existente nas tribos e garantir o sucesso comercial.

### 3.4. MARKETING VERDE

Em 2008, *Grant*<sup>29</sup>, afirmava que o marketing verde é “*uma coisa que parece uma boa ideia a toda a gente, mas que ninguém sabe realmente como pôr em prática.*”

Espera-se que vários anos passados sobre a afirmação

<sup>29</sup> Grant, J. “*The Green Marketing Manifesto*, John Wiley & Sons, Chichester.

de *Grant* tenham iluminado as empresas e que estas comecem a perceber como praticar a sustentabilidade nas suas operações, sem deixarem de ser competitivas e proveitosas para os investidores.

Quais são as principais razões que levam as empresas a implementar práticas de sustentabilidade e de proteção ambiental?

Basicamente, por três tipos de razões: **ética, competitividade e legitimação**.

### O que é Marketing Verde?

Muitas são as empresas internacionais e portuguesas que procuram garantir que os seus produtos, quer se trate de produtos produzidos ou adquiridos, respeitem a normas internacionais e reduzam significativamente a sua pegada ecológica. Empresas como a *Sonae* ou a *Quinta do Infantado*, a *BP* ou a *Lanidor*, procuram desenvolver práticas empresariais que efetivamente promovam a sustentabilidade, protegendo o ambiente. Empresas como a *IKEA* ou a *Toyota* estabeleceram regras de conduta muito rígidas para os seus fornecedores de forma a garantirem uma melhor gestão holística da cadeia de valor, de forma sustentada.

### O que pensam os consumidores?

Parece hoje ser inegável que, na generalidade, os portugueses estão conscientes acerca dos problemas ambientais. A questão fundamental não é a consciencialização mas sim a disposição para a implementação de práticas de consumo amigas do ambiente. E, mais importante ainda do ponto de vista da nossa abordagem, se estarão disponíveis para pagar por isso.



Tipos de tribos.



O que é marketing verde?

Os consumidores em geral não estão dispostos a pagar mais por produtos verdes. A crença generalizada de que os produtos verdes são muito mais caros do que os restantes não contribui para criação de hábitos de consumo.

Apesar da questão do preço ser normalmente o fator mais importante, não devemos esquecer o problema da conveniência de aquisição, ou seja, a dificuldade em comprar estes produtos uma vez que não estão disponíveis nos locais habituais de compra.



CONCEBER UMA ESTRATÉGIA DE MARKETING

#### 4. CONCEBER UMA ESTRATÉGIA DE MARKETING

No final do capítulo deverá ser capaz de:

- Listar os 4P's do marketing;
- Enumerar os diferentes aspetos a ter em conta na definição do produto a comercializar;
- Identificar as diferentes fases do ciclo de vida do produto;
- Reconhecer a importância da definição do preço para o produto;
- Enumerar as diferentes etapas da definição do preço de um produto ou serviço;
- Identificar os cuidados a ter para identificar um intermediário;
- Enumerar os diferentes meios a considerar para a promoção de um produto.

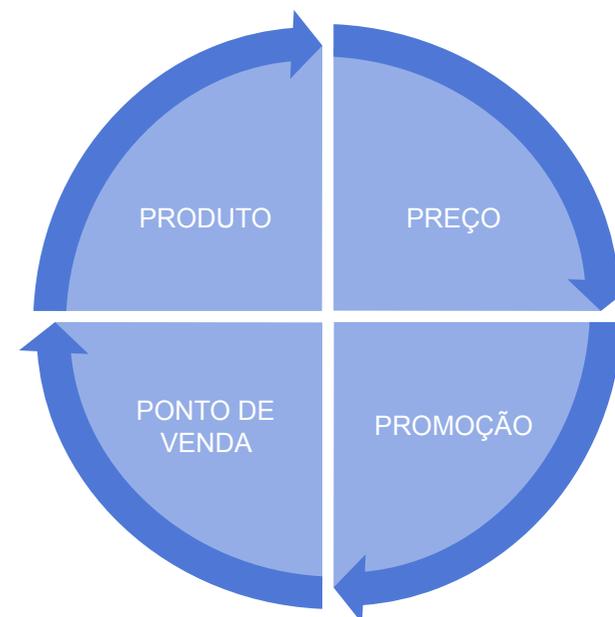
*“Um produto só é um produto quando se vende. De outra forma é apenas uma peça de museu” - Ted Levitt*  
São várias as atividades que uma empresa, organização ou instituição pode desenvolver com o objetivo de influenciar o comprador. Conceber um plano de marketing tem tanto de desafiante como de complexo, com uma variedade de decisões e escolhas a efetuar. A primeira delas diz respeito à definição de objetivos a atingir.

Em 1964, o professor *Neil Borden* da *Harvard Business School da Universidade de Harvard*<sup>30</sup>, identificou uma série de atividades empresariais que poderiam ser executadas pelas empresas no âmbito do plano de comercialização dos seus produtos. Segundo ele, era necessário que todas estas atividades fossem

30 Neil H. Borden, "The Concept of the Marketing Mix", *Journal of Advertising Research*, junho de 1964, pp.197-208.

programadas em conjunto de forma a maximizar o seu impacto junto do consumidor. As empresas deveriam ser capazes de determinar a rentabilidade da estratégia implementada calculando com a máxima precisão os resultados práticos das suas ações.

No início dos anos 60, o professor *Jerome McCarthy* propôs o conceito de marketing mix do quatro “pês”:



Na sua conceção original, a teoria do marketing mix levanta algumas dificuldades nos tempos modernos tal como iremos abordar seguidamente. Seja como for, mais importante do que o número de “pês” é o de encontrar uma estrutura de base que nos ajude a conceber um plano de comercialização eficaz.

Por outro lado, os condicionalismos do mercado, as exigências do novo consumidor e as novas tecnologias reorientaram esta questão do marketing mix para um mix do marketing a ser aplicado em cada situação.



Como conceber uma estratégia de Marketing?



os 4P's do marketing.

#### 4.1. A TEORIA DOS 4P'S NO SÉC.XXI

O conceito “dos quatro P’s”<sup>31</sup> acabou por ficar refém da sua própria designação, ou seja, de só poderem ser usadas palavras começadas por “p”, o que retira importância a questões fundamentais como o “serviço” ou a “embalagem”, a “força de vendas” ou ainda mais recentemente, o “marketing digital”. Podemos afirmar que os serviços também são produtos, ou como afirma *Kotler*, são produtos de serviços, mas estaremos a contornar a questão fundamental. Podemos igualmente afirmar que a embalagem é parte integrante do produto e que a força de vendas deve estar integrada na promoção.

Não podemos deixar de referir a importância da perspetiva do consumidor, como afirma *Kotler* no seu livro “Marketing para o Séc. XXI”<sup>32</sup>. Ou seja, a teoria dos “quatro P’s” centra-se na perspetiva do vendedor e esquece a perspetiva do comprador. Assim, cada um dos “P’s” deveria ter correspondência num “C” do comprador<sup>33</sup>.

QUATRO "PÊS"	QUATRO "CÊS"
Produto Preço Ponto de Venda Promoção	Valia para o Consumidor Custo para o Consumidor Conveniência Comunicação

Os comerciais vendem um produto mas o consumidor compra um valor, ou melhor, “compra” a solução para um problema. Para além do preço, os compradores dão valor ao custo total da compra ou podem ainda

<sup>31</sup> O marketing mix foi formulado inicialmente por *Jerome McCarthy* no livro “Basic Marketing”.  
<sup>32</sup> *Philip Kotler*, “Marketing para o Séc.XXI”, p. 125, Editorial Presença, 2000.  
<sup>33</sup> *Robert Lauttenborn*, “New Marketing Litany: 4p’s Passé; C-Words Take Over” Advertising Age, 1 de Outubro de 1990, pag. 26.

valorizar se este é reciclável ou não. Dão importância aos comportamentos sociais associados à empresa e às suas práticas ecológicas. Neste sentido, a comunicação bidirecional com os consumidores assume uma relevância muito significativa. Mais do que apresentar produtos é necessário perceber através das diferentes ferramentas de comunicação e diagnóstico de necessidades, os “Cês” dos consumidores de forma a podermos ajustar corretamente os “Pês” do negócio. Uma das formas mais eficazes de obter este diálogo com os consumidores é o de desenvolver estratégias adequadas de marketing digital.

Desta forma estaremos constantemente a comunicar com os compradores e a obter a sua opinião sobre os nossos produtos. Antes de passarmos à análise individual de cada um dos “Pês” observe com atenção o gráfico que se segue que permite uma mais fácil visualização dos diferentes aspetos que os integram.

<b>MARKETING MIX</b>	<b>PRODUTO</b> Variedades do Produto   Qualidade   Conceção   Características   Nome de Marca   Condições de Crédito   Embalagem   Tamanhos   Serviços   Garantias   Devoluções
	<b>PREÇO</b> Preço   Tabela de Preços   Descontos   Prémios   Prazo de Pagamentos   Condições de Crédito
	<b>PROMOÇÃO</b> Promoção de Vendas   Publicidade   Força de Vendas   Relações Públicas   Venda Direta
	<b>PONTOS DE VENDA</b> Canais de Vendas   Cobertura   Coleções   Locais   Inventário   Transporte



Como relacionar os 4P's com os Consumidores?

### 4.1.1. PRODUTO

Para que se tenha um negócio é necessário ter um ou mais produtos para oferecer ao mercado. Assim, *“um produto é um bem, serviço ou ideia constituído de um grupo de atributos tangíveis ou não, que satisfaça os consumidores e que seja recebido em troca de dinheiro ou outra unidade de valor.”*<sup>34</sup> A vida de uma empresa depende essencialmente de como ela concebe, produz e comercializa os novos produtos. Sabemos igualmente que o produto terá que se diferenciar de alguma forma dos outros já existentes no mercado. Só desta forma os consumidores se poderão interessar e estar dispostos a comprá-lo.

#### 4.1.1.1. POSICIONAMENTO

O produto tem que se diferenciar dos demais. Mais importante ainda é que seja amado pelo consumidor. O sucesso na criação de um produto assenta na capacidade de *“acreditarmos no produto, de desafiarmos o Status Quo existente”* segundo *Simon Sinek*<sup>35</sup> as *“pessoas mais do que comprarem um produto compram a razão por que o fizemos”*<sup>36</sup>.

O conceito de posicionamento foi divulgado por *Al Ries* e *Jack Trout*, no seu livro *“Positioning”*, onde afirmam que *“O posicionamento começa com um produto. Uma mercadoria, um serviço, uma empresa, uma instituição ou até mesmo uma pessoa... posicionamento não é o que se faz com um produto. É o que se faz com a mente do cliente potencial. Ou seja, a forma como posicionamos o produto na mente do cliente potencial.”* Neste sentido, podemos definir **posicionamento** como a ação de

<sup>34</sup> Kerin / Hartley / Berkowitz / Rudelius, “Marketing” 8ª Ed., pg. 254

<sup>35</sup> Simon Sinek, *Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*, pg. 45

<sup>36</sup> Idem, pg.47

projetar o produto e a imagem da empresa de forma a ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo. Um bom posicionamento facilita a compreensão por parte do consumidor dos benefícios que o produto ou produtos podem proporcionar e consolida a relação deste com a marca.

#### 4.1.1.2. DIFERENCIAÇÃO REAL DO PRODUTO

Podemos classificar os produtos por **tipo de usuário** e por **grau de tangibilidade**.

##### Tipo de Usuário

Ao classificar um produto por tipo de usuário devemos ter em consideração **os bens de consumo** ou **industriais**. **Bens de consumo** são produtos adquiridos por consumidores finais. **Bens industriais** são produtos que auxiliam direta ou indiretamente a oferta de produtos para revenda.

A classificação por tipo de usuário pode levantar algumas dúvidas pois podemos vender um computador para uso individual ou para aplicação num *callcenter* de uma empresa.

##### Grau de Tangibilidade

Como o nome indica, o grau de tangibilidade é determinado por se tratarem **produtos tangíveis**, ou seja, que podemos guardar de alguma forma, levar para casa e **produtos intangíveis** que não podemos guardar de alguma forma.

Os produtos tangíveis podem ser **bens não duráveis** ou **bens duráveis**. Por exemplo, gasolina ou alimentação são bens não duráveis, já a frigideira, a roupa ou os



O que é o produto?



O que é o posicionamento?



Como classificamos os produtos?

automóveis são bens duráveis. Os **serviços** são bens intangíveis e podemos defini-los como atividades várias, benefícios ou satisfações, como por exemplo, o turismo, a saúde, ou até mesmo os serviços de marketing.

Vejamos agora mais detalhadamente a diferença entre bens de consumo e bens industriais.

### Bens de Consumo

Classificamos os bens de consumo em:



Entendemos os **bens de conveniência** como os bens que o consumidor compra com frequência e sem esforço de compra. Já os **bens de compra comparada**

significam que o consumidor antes de comprar compara diversas alternativas como o preço, a qualidade e o estilo.

Os **bens de especialidade**, por outro lado, obrigam o consumidor a um esforço especial para os procurar e comprar. Por fim, os **bens não procurados** são os produtos que o consumidor não sabe que existem ou que inicialmente não os desejava.

A atribuição destas classificações a um produto depende do posicionamento do consumidor no momento da compra, ou seja, um consumidor pode ver o *Microsoft Surface Pro 4* como um bem de **compra comparada** e visitar diversas lojas antes de tomar uma decisão e o seu companheiro ver o mesmo produto como um **bem de especialidade** e, portanto, só comprará aquele modelo.

### Bens Industriais

Normalmente os bens industriais têm a sua procura relacionada com o aumento das vendas dos bens de consumo. Por exemplo, se aumenta a venda de uma determinada câmara de vídeo é normal que aumente a procura de lentes.

Os bens industriais podem ser classificados como **bens de produção e de suporte**.

Os bens de produção são os produtos que integram o processo de produção de um produto final. Os bens de suporte são produtos usados para auxiliar na produção de outros bens e serviços.

Até agora temos abordado a diferenciação real dos produtos sem nos referirmos à diferenciação psicológica. A diferenciação psicológica pode representar um fator



Como classificamos os bens de consumo?



Como classificamos os bens industriais?

de diferenciação significativo e determinante no sucesso de um produto.

#### 4.1.1.3. DIFERENCIAÇÃO PSICOLÓGICA DO PRODUTO

Nos bens de consumo não duráveis, não conseguimos facilmente estabelecer um grande nível de diferenciação uma vez que os produtos são entre si muito semelhantes. Por exemplo, há algum tempo o *Pingo Doce* fez uma campanha com o frango. Como bem sabemos, frango é frango e dificilmente conseguimos encontrar forma de o diferenciar. No entanto, o *Pingo Doce* chamou-lhe frango *CóCÓRóCó* e desenvolveu uma campanha promocional que incluía *spot's* publicitários na televisão. O sucesso foi enorme, as crianças só queriam frango *CóCÓRóCó* e obrigavam os pais a ir ao *Pingo Doce* para o comprar.

O queijo *Limiano* investe a sua imagem na localização de aonde é produzido bem como o *Queijo de S. Jorge* aposta toda a sua promoção no facto de ser produzido nos Açores. Por outro lado, os fabricantes de bens de consumo duráveis podem mais facilmente diferenciar os seus produtos pelo aspeto físico, podendo haver diversos níveis de desenvolvimentos e conceções. Por exemplo, um automóvel pode ter diferentes tamanhos, estilos, motorizações, extras, etc.

Podem ainda acrescentar um significativo nível de diferenciação psicológica, ou seja, a *Mercedes* criou uma imagem de prestígio e robustez, a *Porsche* de condução desportiva e competição, a *BMW* de desporto e descontração, a *Volvo* de segurança.

Para *Kotler*<sup>37</sup>, esta diferenciação pode ser efetuada gerindo:

37 Philip Kotler, "Marketing para o Séc.XXI", pg. 126, Editorial Presença, 2000.

- **Diferenças físicas**, ou seja, características, performance, conformidade, duração, fiabilidade, forma, estilo, embalagem, etc.
- **Diferenças de disponibilidade**, o produto pode ser comprado em diferentes pontos de venda como por ex.: lojas, internet, encomendado pelo telefone ou pelo *smartphone*.
- **Diferença de serviço**, ou seja, instalação por conta do fornecedor, formação, consultoria, manutenção, reparação.
- **Diferença de preço**, muito alto, alto, médio, baixo, muito baixo.
- **Diferenças de imagem**, ou seja, símbolos, ambiente, eventos, meios de comunicação.

A vida de um produto faz-se de constantes mudanças e inovações. A inovação mantém o produto na mira dos consumidores, prolongando o seu ciclo de vida. Inovar normalmente implica acrescentar novas características que podem ser apenas ao nível da embalagem. Pode até significar produzir novas versões do produto. Sempre que tal acontece, é normal que a concorrência responda acrescentando as mesmas características aos seus produtos. Neste caso, temos que trabalhar novamente os fatores do marketing mix para voltar a recuperar a nossa posição no mercado.

#### 4.1.1.4. O CICLO DA VIDA DE UM PRODUTO

O conceito de ciclo de vida de um produto representa situar a posição do produto no seu ciclo de vida, e pressupõe o conhecimento da evolução tecnológica e dos hábitos de consumo e de produção.



O que é diferenciação psicológica do produto?



O que é ciclo de vida do produto?

A reflexão sobre o marketing não deverá partir do produto, mas das necessidades: um produto ou um serviço, de facto, apenas têm razão de ser se oferecerem uma solução a problemas encontrados.

Um produto encontra a sua razão de ser na medida em que contém a solução para um determinado problema encontrado por um ser humano. A sua evolução origina um ciclo de procura: constata-se uma emergência, um crescimento acelerado, depois um lento amadurecimento e, por fim, o declínio da necessidade.

Cada necessidade é satisfeita com o apoio da tecnologia. Inicialmente, a nova tecnologia introduz uma solução melhor relativamente à já existente: aparecem novos produtos, sucedem-se e por vezes coexistem, diferentes ciclos de vida do produto.

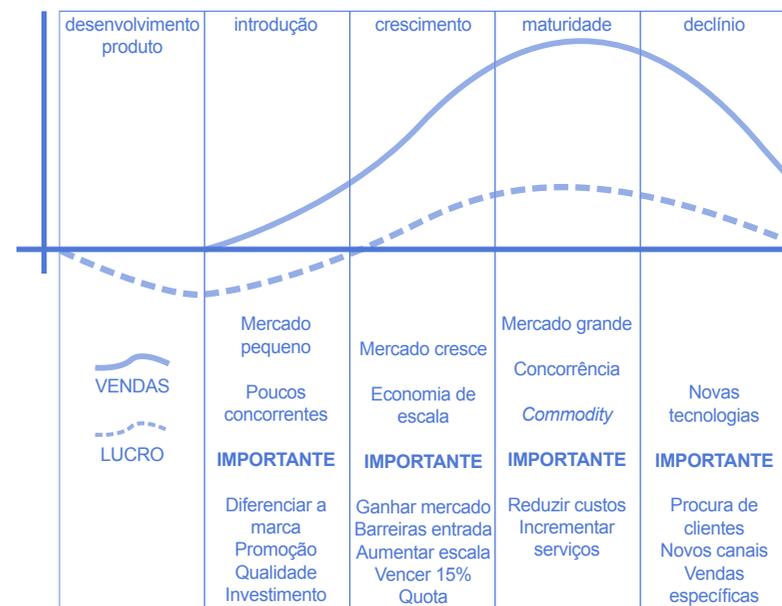
O conceito de ciclo de vida compreende fases diferentes na história comercial de um produto. Cada fase corresponde a oportunidades e a problemas diferentes, tendo em conta a estratégia de marketing e a rentabilidade.

### Um produto tem vida limitada

As suas vendas atravessam vários estados de evolução. O seu nível de lucro varia em função de cada estado do ciclo e a estratégia de gestão mais apropriada não é a mesma para cada fase.

O ciclo de vida de um produto pode ser graficamente representado num sistema de eixos cartesianos (com abcissas e ordenadas que representam, respetivamente, o Tempo e as Quantidades Vendidas), resultando uma curva representativa dos seis estados: desenvolvimento do produto, introdução, crescimento, maturidade e declínio.

### O CICLO DE VIDA DO PRODUTO



Durante a fase de **desenvolvimento do produto** não há vendas e o investimento é elevado. Os custos de investigação do produto e de pesquisa do mercado oneram significativamente esta fase.

As vendas crescem lentamente na fase da **introdução**, porquanto o produto não é conhecido e a procura é inexistente; a lentidão depende também da complexidade do produto, do grau de novidade e das necessidades dos consumidores. A curva de lucro revela défice no decurso do primeiro período, visto os elevados custos de lançamento do produto.

Depois, decorrente da promoção e do efeito de imitação, o mercado começa a reagir, as vendas aumentam e a curva também reflete essa mudança: estamos no estado de **crescimento**. A sua duração é proporcional, mais uma vez, à complexidade do produto, ao preço e à moda.



Desenvolvimento do produto.



Introdução.



Crescimento.

Se o produto responde às exigências do mercado, também a concorrência fabricará produtos análogos e a procura solicitada pelos produtos similares reagirá de modo crescente. O primeiro produto a chegar ao mercado deverá diferenciar-se dos concorrentes e munir-se de uma comunicação que estimula uma política de marca e de imagem.

No estado de crescimento o produto difunde-se em todo o mercado potencial e entra no estado de **maturidade**. Este é um período de maior volume de vendas porque o produto é já bem aceite no mercado.

Fala-se de "lua-de-mel" do produto e todos os esforços de marketing vão no sentido a prolongar o mais possível este período. Não existe necessidade de procurar novos canais de Distribuição, ainda que se tenha intensificado a guerra de preços feita pela concorrência.

Coloca-se, no entanto, a necessidade de realizar novas intervenções que vão desde a diversificação (de um único produto, ou de uma linha de produtos), à individualização de novos mercados; do relançamento do produto à intervenção sobre ele próprio (melhorias de qualidade, de forma); da proposta de novas utilidades para o produto à modificação do mix do marketing a aplicar.

Trata-se de intervenções nem sempre fáceis mas frequentemente necessárias para evitar ou atrasar a fase de **declínio**. Durante a fase de maturidade é útil que atinja o seu nível máximo pois começa a dissipar-se a causa dos custos de marketing entretanto despendidos para sustentar o produto perante a concorrência.

Quando o produto entra em declínio cessam todas as atividades e ações de marketing, procurando rentabilizar

ao máximo a venda do produto.

O Ciclo de vida do produto apesar de ser amplamente utilizado pelos *marketers* não tem uma validade científica, ou seja, não o podemos usar como métrica para todos os produtos, nem é garantido que tenha lugar em todas as circunstâncias. Deve, no entanto, ser entendido como mais uma ferramenta de apoio à implementação de um novo produto no mercado.

As informações encontradas na análise do CVP (Ciclo de Vida do Produto) são depois integradas numa série de informações *a posteriori*:

1. Avaliação do nível de concorrência;
2. Avaliação do sistema de preços;
3. Avaliação do sistema de distribuição;
4. Conhecimento das necessidades dos potenciais consumidores (mudanças no estilo de vida);
5. Avaliação das políticas governativas.

Na análise do ciclo de vida dos produtos há que ter em conta a análise do ciclo de vida dos mercados e o exame atento da concorrência nas suas ações e realizações.

### Os Consumidores e o CVP

O processo de adoção de um novo produto, por parte do consumidor, é um mecanismo através do qual os potenciais clientes são convidados a conhecer, experimentar e aceitar (ou recusar) o produto em causa. Este mecanismo é a base do ciclo de vida do produto. Para a empresa, o problema situa-se na compreensão do seu funcionamento, a fim de facilitar a inserção do produto no mercado.



Maturidade.



Declínio.

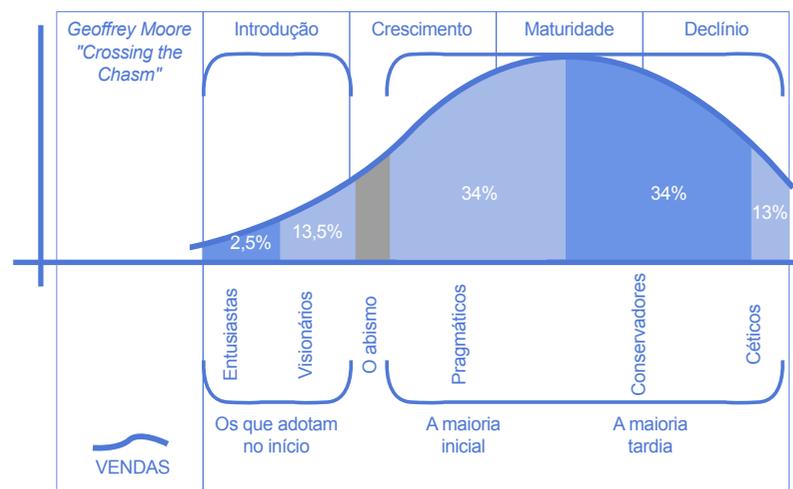
Etapas sucessivas no processo de adoção:

1. **Tomada de consciência:** o indivíduo apreende a existência da novidade.
2. **Interesse:** procura recolher informações.
3. **Avaliação:** analisa os prós e contras de uma prova.
4. **Prova:** experimenta o novo produto para poder fazer uma ideia mais precisa.
5. **Adoção:** decide utilizar regularmente o novo produto.

Alguns estudos relativos ao tempo de adoção das inovações demonstraram a possibilidade de relacionar diretamente as características psicológicas do consumidor, o seu "estilo de vida", com as suas exigências e escolhas de consumo.

Num gráfico onde as abcissas representem o tempo e as ordenadas os consumidores, é possível representar o processo de difusão dum novo produto, como pode ser observado nos quadros seguintes. Desta análise é possível, ainda que esquematicamente, individualizar os diferentes tipos de consumidores nas fases do CVP.

**CICLO DE ADOÇÃO DE NOVOS PRODUTOS PELOS CONSUMIDORES**



Eis uma breve descrição dos diferentes tipos de consumidores:

**Os Entusiastas** - são pessoas interessadas numa vasta gama de atividades caracterizadas por um considerável grau de aventura, com vontade de realizar experiências e investigações de novas ideias e novos produtos. Os Entusiastas adquirem pelo desejo de satisfazer a curiosidade; lêem muitas revistas (mais periódicos especializados do que diários); são pragmáticos e gostam de experimentar novas coisas, novos serviços. Não estão ligados a convenções. O seu desejo de coisas novas faz deles pioneiros na descoberta dos produtos. Mantêm uma certa "elasticidade" perante o preço do produto.

**Os Visionários** - são aqueles que se encontram mais próximo dos entusiastas, tendo características muito similares ainda que menos aventureiros. São atentos, gostam das novidades, mas não querem correr grandes riscos. O Visionário não é um descobridor, deixa-se arrastar e segue os pioneiros. É "infiel" (relativamente aos produtos que compra) e gosta das novidades, com alguma prudência. As novas ideias, propostas e produtos fascinam-no, contudo não se deixa encurralar visto ser discreto. O entusiasta é frequentemente entendido como desviante ao sistema e assim o seu papel na difusão da novidade é limitado. Já o visionário, ao invés, e muito embora seja menos "descobridor", é mais líder de opinião pela sua proximidade dos comportamentos e da psicologia dos restantes consumidores. É determinante para o sucesso da implantação do produto no mercado.

**Os Pragmáticos**, ao contrário dos grupos anteriores, não gostam particularmente da novidade. No centro dos seus interesses encontra-se a própria vida quotidiana, não têm espírito de aventura e limitam-se a satisfazer



Como se comportam os consumidores no ciclo de vida do produto?



Entusiastas.



Visionários.



Pragmáticos.

a curiosidade olhando para o que os rodeia. Quando adquirem, escolhem produtos tradicionais e fáceis de encontrar.

São, no entanto, abertos aos novos produtos que começam a circular no seu círculo de influência e estão dispostos a adotá-los.

**Os Conservadores** - procuram os produtos a que estão habituados e gostam de estar com outros em grupo. São desconfiados quando confrontados com as mudanças e aceitam-nas apenas quando a maioria já as legitimou e, portanto, se transformaram em tradição. É sensível e atento aos "conselhos dos pais e amigos". O seu ponto de referência é o passado. Este tipo de consumidor é menos sofisticado nos próprios gostos do que o entusiasta. Tem limitações na curiosidade e na procura do novo. Tem discreta elasticidade no confronto com as escolhas dos produtos. Gosta da segurança. É muito sensível às mudanças de preço e à publicidade.

**Os Céticos** são o grupo de consumidores que só adota um produto novo quando se deixa de fabricar o que usava anteriormente.

#### 4.1.2. PREÇO

De todos os 4 "Pês" do marketing mix, o preço é única categoria que nos pode proporcionar rendimentos uma vez que as outras três geram custos. Esta aritmética não é fácil de fazer uma vez que são vários os fatores a ter em conta e que podem influenciar não só o volume de negócio da empresa, a margem, ou seja o lucro que se vai obter com a comercialização do produto, bem como e não menos importante, o sucesso ou o fracasso do mesmo.

O preço também condiciona o posicionamento do

produto no mercado passando fortes mensagens aos consumidores de como devem percecionar a sua qualidade. Se colocar à venda um produto muito inovador e de muito boa qualidade por um preço baixo, ao nível dos produtos de baixa qualidade e ultrapassados, corro o risco de ser percecionado pelos consumidores como sendo de baixa qualidade e ultrapassado. Como já vimos anteriormente, esta noção da perceção do produto nas diversas variedades é muito complexa e condicionante do resultado final.

Desta forma, é normal que o *marketeer* não esteja sozinho na determinação do preço do produto uma vez que o diretor financeiro também tem uma palavra a dizer, bem como a direção geral.

Deve ainda ser tido em conta que o preço tem uma ação imediata, ou seja, a decisão exerce uma **ação imediata** sobre os resultados. Qualquer que seja a decisão, os resultados, positivos ou negativos, fazem-se sentir imediatamente.

Por fim e não menos importante, devemos ter em atenção que pelo que se acabou de referir, o preço é a variável que mais facilmente sofre "o ataque" da concorrência, ou seja, como tem implementação imediata e visível, está sujeito às diferentes estratégias da concorrência.

#### O que é o Preço?

O "**preço** é o dinheiro ou outras considerações (incluindo outros produtos e serviços) trocado pela propriedade de algo ou pelo uso de um produto ou serviço." <sup>38</sup>

Por vezes, o pagamento pode não ser exclusivamente em dinheiro, em valor económico, também pode ser

38 Kerin / Hartley / Berkowitz / Rudelius, "Marketing" 8ª Ed., pg.328.



Conservadores.



Céticos.



O que é preço?

efetuado em produtos ou serviços, como por exemplo, a clínica de saúde presta serviço clínico aos funcionários da oficina e esta paga em manutenção das viaturas. A esta forma de pagamento chamamos **permuta**. Estas são, no entanto, formas de pagamento pouco habituais.

Sempre que a empresa desenvolve um novo produto, encontra um novo canal para o seu produto, aborda uma nova zona geográfica, tem que estabelecer o seu preço. O preço, para além de ser o pagamento pelo produto é também uma forma de definir o posicionamento, a qualidade do produto no mercado onde opera.

Este posicionamento está condicionado por diversos enquadramentos que competem entre si, numa relação direta preço/ qualidade.

Segundo *Kotler*<sup>39</sup> são nove as estratégias de preço/ qualidade, orientadas como o quadro seguinte o demonstra:

		PREÇO		
		ALTO	MÉDIO	BAIXO
QUALIDADE DO PRODUTO	ALTA	Estratégia de preço <i>Premium</i>	Estratégia de alto valor	Estratégia de valor alto
	MÉDIA	Estratégia de preço excessivo	Estratégia de valor médio	Estratégia de valor bom
	BAIXA	Estratégia de assalto ao "cliente"	Estratégia de falsa economia	Estratégia de economia

39 *Kotler, Phillip*, "Marketing Essencial", Pearson, 205, pg. 266

#### 4.1.2.1. ETAPAS PARA DEFINIR O PREÇO DE UM PRODUTO OU SERVIÇO

Ainda segundo *Kotler*<sup>40</sup> para estabelecerem o preço para os seus produtos, as empresas seguem habitualmente um plano em 6 etapas, ou seja:

1. Seleção da definição de preços
2. Definição da procura
3. Estimativa de custos
4. Análise de custos, preços e ofertas dos concorrentes
5. Seleção de um método de definição de preços
6. Seleção do preço final

##### 1. Seleção da definição de preços

A definição dos preços tem como finalidade atingir um destes cinco objetivos principais;

- A sobrevivência;
- A maximização do lucro;
- A maximização da participação no mercado;
- O desnatamento do mercado ou;
- A liderança pela qualidade do produto.

A **sobrevivência**, como o próprio nome indica, tem um objetivo a curto prazo, aplicado por empresas em dificuldades e que procuram obter o lucro suficiente para manterem a empresa em funcionamento.

A **maximização do lucro**, aplica-se a empresas que procuram, em função da procura e dos custos, encontrar o preço mais alto possível sem perder fluxo de caixa. Esta opção acarreta alguns riscos resultante das reações dos concorrentes e do próprio mercado que pode rejeitar os valores cobrados.

40 Idem, pg. 266



Como definir o preço de um produto ou serviço?



Seleção da definição de preço.

**Maximizar a participação de mercado** tem como pressuposto que um volume maior de vendas trará custos mais baixos e lucros mais altos a longo prazo. Esta estratégia tem cabimento quando o mercado é altamente sensível ao preço e reage positivamente à indicação de um preço baixo. Pode ter ainda a vantagem de desencorajar a concorrência.

Se por outro lado a empresa pensa em praticar preços altos para **desnatar o mercado**, significa que tem como objetivo transmitir a imagem de um produto de qualidade, difícil de produzir e afastar a concorrência.

Já os que procuram uma **estratégia de liderança** pela qualidade do produto oferecem uma qualidade superior, acrescentam características inovadoras que proporcionam novos benefícios a um preço *premium*.

## 2. Definição da procura

O preço definido condiciona a procura do produto, ou seja, normalmente quanto mais alto o preço, mais baixa a procura e vice-versa. No caso de produtos de prestígio, o aumento do preço pode ajudar a aumentar a procura pelo efeito de percepção de qualidade, pode ser entendido como indicador de um produto de qualidade superior.

As empresas devem, no entanto, ter cuidado com o conceito de **preço psicológico**, ou seja, para quase todas as coisas os consumidores estabelecem um valor acima do qual não estão dispostos a pagar. Por exemplo, por um computador portátil de muito boa qualidade estou disposto a pagar 1 500€ e poderei eventualmente despendar até 1 700€ mas, em circunstância alguma estarei disposto a pagar 2 000€. O que significa que o meu preço psicológico para aquele tipo de produto

condiciona o valor que estou disposto a pagar mesmo que reconheça que o produto valha mais. Eu é que não estou disposto a pagar mais.

Neste campo devemos trabalhar com o conceito de sensibilidade à procura. A **sensibilidade à procura** ajuda a determinar os volumes de compra no mercado a preços diferenciados, ajudando a perceber a sensibilidade do mercado aos diferentes preços.

Assim, o primeiro passo para se estimar a procura é entender o que influencia a sensibilidade ao preço.

Segundo *Nagle e Holden*<sup>41</sup>, o consumidor é menos sensível ao preço quando:

- O produto é mais diferenciado.
- Os compradores pensam que não existem substitutos.
- Quando a qualidade dos substitutos não é comparável.
- O valor é muito baixo face ao rendimento do comprador.
- O valor desse produto é pequeno face ao total do custo final do produto.
- Parte do custo é assumida por terceiros.
- O produto é utilizado em conjunto com outros ativos já comprados.
- Presume-se que o produto possui mais qualidade, prestígio ou exclusividade.
- Os compradores não podem armazenar o produto.

Deve-se ainda ter em conta a evolução dos comportamentos dos consumidores em relação ao uso das novas tecnologias e à disponibilidade da informação para consulta on-line. “Tudo está na net” não é uma expressão vã e hoje em dia calcula-se que 83% das compras são precedidas de uma consulta na internet. Este facto faz com que os consumidores em geral estejam muito mais sensíveis à questão dos preços e à

41 NAGLE, Thomas T.; HOLDEN, Reed K. Estratégia e táticas de preços: um guia para decisões lucrativas. São Paulo: Prentice Hall, 2003 cap.4.



Definição da procura.

facilidade em compararem as características do produto.

Mas como é que definimos a **estimativa das curvas de procura?**

Ainda segundo *Kotler*<sup>42</sup>, podem ser usados três métodos básicos:

- **Análise estatística de preços** - processo extremamente complicado e com um grau de falibilidade elevado.
- **Realização de experiências com preços**, fazendo variar os preços de um produto numa mesma loja, registando o efeito sobre os consumidores. Ou ainda, praticar preços semelhantes em locais similares observado as consequências nas vendas. Podem ainda ser aplicados os mesmos processos nas plataformas de e-commerce ou nos próprios sites das empresas recorrendo a estratégias de promoções ou de campanhas especiais.
- Podemos sempre **perguntar diretamente aos potenciais compradores** quanto estariam dispostos a pagar por um produto com aquelas características específicas. Claro que neste caso corremos o risco de sermos enganados pelas falsas respostas dos consumidores que terão tendência a reduzir o valor que estão dispostos a pagar pelo produto com medo que a empresa inflacione o preço. Em qualquer dos casos não se pode deixar de ter em consideração a reação da concorrência.

As empresas precisam igualmente de saber qual a **elasticidade do preço à procura**, ou seja, no caso de haver uma mudança de preços como é que a procura reagiria. Se a procura não muda com uma pequena alteração no preço, significa que é *inelástica*, se por

42 Kotler, Phillip, "Marketing Essencial", Pearson, 205, pg. 266

outro lado muda consideravelmente é elástica.

Para *Hanssens*<sup>43</sup>, a procura é menos elástica quando:

- Há poucos substitutos ou concorrentes;
- Os compradores não percebem o preço mais alto imediatamente;
- Os compradores não mudam os seus hábitos de compra e não procuram preços mais baixos;
- Os compradores consideram justos os preços mais altos.

Os valores da alteração do preço condicionam significativamente os resultados influenciando drasticamente a estimativa de procura.

### 3. Estimativa de custos

Como vimos anteriormente, a procura estabelece um valor máximo para o preço e o custo estabelece o valor mínimo a praticar.

Naturalmente as empresas desejam receber um valor que cubra o preço da produção, da distribuição, das vendas e da promoção e que garanta um lucro justo pelo seu esforço e risco.

Vejamos então o que deve ser levado em consideração para que possamos chegar à **estimativa de custos**.

**Os tipos de custos e níveis de produção** estão intimamente relacionados e determinam o custo total do produto.

43 Dominique M. Hanssens, Leonard J. Parsons e Randall L. Schultz, "Market response models: econometrics and time series analysis. Boston: Kluwer Academic Publishers, 1990, pg 187-191.



Os custos de uma empresa podem ser de duas ordens, fixos ou variáveis.

**Custos fixos** ou custos indiretos, são os que não variam em função da produção ou da receita de vendas, como por exemplo, rendas das instalações, salários, juros, equipamentos, etc.

Os custos variáveis variam diretamente em função do nível da produção. Apesar de podermos chegar a um preço fixo por unidade, o estabelecimento deste preço depende das quantidades produzidas. Pode ainda acontecer que em função da produção em épocas diferentes, com a flutuação dos preços das matérias-primas e de diferentes quantidades produzidas, que tenhamos lotes de produtos com preços diferentes entre si.

Os **custos totais** apuram-se através da soma dos custos fixos com os custos variáveis em determinado nível de produção.

O **custo médio** é o custo unitário desse nível de produção. É igual aos custos totais a dividir pela produção. Para que não aconteçam prejuízos é necessário que a empresa calcule como os seus custos variam ao longo dos diferentes níveis de produção. Como é sabido, um aumento de produção leva a uma diminuição do custo médio uma vez que os custos fixos são divididos pela produção de maiores quantidades de unidades. Apesar das produções iniciais terem um custo mais elevado e conseqüentemente os produtos desse nível terem saído mais caros, os das produções seguintes saíram mais baratos podendo calcular um custo médio mais baixo.

Por norma, a empresa usa este custo médio para

aumentar a sua capitalização, ou seja, aumentar a sua margem de lucro ou, o que é mais comum, para se defender de ataques dos concorrentes no mercado. Se o custo médio vai baixando ao longo do ciclo de vida do produto, a empresa pode aumentar as estratégias promocionais de forma a manter a sua quota de mercado estável.

#### 4. Análise de custos, preços e ofertas dos concorrentes

A partir das variáveis de preço possíveis, calculados a partir dos custos de produção e pela procura do mercado, a empresa terá então que avaliar quais os preços e possíveis reações dos concorrentes.

Ao analisar as diferentes ofertas dos concorrentes em relação à sua oferta, e sempre que esta seja equivalente à dos concorrentes, não poderá aplicar um preço superior sob risco de perder vendas.

Se a sua oferta é superior, ou seja, o produto tem melhor qualidade e mais características inovadoras, então pode aplicar um preço um pouco superior ao produto dos seus concorrentes. Neste caso estaria claramente a posicionar-se acima dos demais passando uma mensagem clara ao mercado. Temos mais qualidade, queremos que o comprador tenha consciência disso e que esteja disposto a pagar por tal.

Independentemente da decisão a tomar não se esqueça que a concorrência “não dorme” e que também ela está atenta às flutuações de mercado e pronta a responder às suas estratégias. Uma ação provoca invariavelmente uma reação. Antecipar as reações dos nossos concorrentes ajuda a garantir a nossa sobrevivência no mercado.



## 5. Seleção de um método de definição de preços

Para selecionar um método de definição de preços devemos ter em conta a procura dos clientes, o custo do produto e os preços da concorrência.

O custo define o preço mínimo. Os preços dos concorrentes ajudam a encontrar uma orientação para o preço. A procura pelo produto, a avaliação das características e a sensibilidade ao preço estabelecem o valor máximo.

Assim temos uma matriz que vai do preço mais alto que provavelmente não gerará vendas, ao preço mais baixo que não gerará lucros.

Vejam os alguns dos métodos que podem ser usados para definir o preço de um produto.



### Método de Markup

Consiste em adicionar um *markup* padrão ao custo do produto, ou seja, é aplicada uma margem fixa ao custo do produto, independentemente da procura do mercado, do

preço da concorrência e da sensibilidade ao preço. Este é o método mais usado em múltiplos negócios que vão desde a construção civil ao comércio, aos profissionais liberais, etc.

Imaginemos, por exemplo, que o fabricante de purificadores de água tinha as seguintes expectativas de custos e de vendas:

O custo por unidade é de:

VALORES EXPECTADOS	€
Custo variável por unidade	20
Custo fixo	5000.000
Expectativa de vendas (unidades)	1000.000

$20 \text{ € (custo variável unidade)} + [500.000 \text{ (custo fixo)} / \text{por } 100.000 \text{ unidades}] = 25 \text{ € por unidade}$

Se o fabricante quer obter uma margem (*Markup*) de 30 por cento sobre as vendas, o seu preço deverá ser:

$25 \text{ € (custo por unidade)} / 0,7 = 35,71 \text{ ou } 36 \text{ € preço de venda}$

Desta forma o fabricante vende por 36 € e obtém um lucro de 11 € por unidade. Os revendedores podem agora aplicar a sua margem, imaginemos, 50 por cento sobre o preço de venda, aplicam o valor final ao consumidor de 72 € o que corresponde a uma margem (*Markup*) de 100 por cento sobre o custo. Este método, apesar de direto e simples, é de reduzida eficácia uma vez que não leva em consideração a procura do mercado, o preço da concorrência e a sensibilidade ao preço. A tendência



Seleção de um método de definição de preços.



Método de Markup.

natural é a de definir o preço num nível muito elevado como forma de recuperar rapidamente o investimento efetuado. Esta estratégia revelou-se penosa para a *Sony* quando colocou o preço dos seus leitores de vídeo Beta acima dos concorrentes VHS, provocando com isso uma venda massiva dos VHS's. Neste caso, a capacidade dos fabricantes de sistemas VHS de definir com clareza qual era a sensibilidade ao preço do mercado, neste produto em particular, levou-os a baixar o preço de forma a captarem novos segmentos e a alargarem o mercado a um maior número de consumidores potenciais. Uma vez conquistado o mercado foi fácil, pelo aumento do consumo, recuperar a sua margem de lucro.

### Método de retorno alvo.

Este método tem como pretensão garantir que a empresa vai obter um *ROI*<sup>44</sup> determinado, ou seja, um retorno garantido sobre o seu investimento. Este método tem-se revelado muito falível uma vez que assenta na garantia de que os custos não sofrerão aumentos e ainda pressupondo de que se vai atingir a previsão de vendas. Não tem, portanto, em consideração fatores como a concorrência ou as vicissitudes do mercado.

### Método do valor percecionado.

Este método é cada vez mais utilizado pelas empresas para atribuírem o preço aos seus produtos ou serviços. Como o próprio nome sugere, o preço é calculado a partir do valor que é percecionado pelo cliente como um valor justo. Neste método contamos com a “força de marketing” para aumentar o valor percecionado e proporcionar a atribuição de um preço mais elevado. São vários os elementos a serem tidos em consideração,

44 *ROI*, retorno sobre investimento (em inglês, *return on investment* ou *ROI*), é a relação entre a quantidade de dinheiro ganho (ou perdido) como resultado de um investimento e a quantidade de dinheiro investido.

ou seja, a imagem que o comprador tem do produto depende de fatores como o canal de distribuição, a qualidade das garantias, a reputação do fornecedor, etc.

Claro que neste caso o fator chave é a necessidade de assegurarmos que o cliente percebe o valor da nossa oferta em comparação com a concorrência. Caso o nosso produto não tenha claramente valor acrescido e tenha um preço mais elevado, estará condenado. Não basta, portanto, o produto ter valor acrescido, é necessário que o cliente o perceba como tal.

Mesmo assim, podemos estar a entregar mais valor do que os nossos concorrentes mas de uma forma mal dirigida, desajustado às necessidades e às motivações dos consumidores. Se por exemplo estivéssemos a tentar vender um *Ferrari* em vez de um *Fiat Punto*, num mercado de classe média baixa, apesar de estarmos a entregar muito mais valor, do ponto de vista de potência, design, etc., estaríamos a entregar muito menos valor em termos de preço absoluto e de consumo, o que afastaria claramente o cliente da compra. Da compra, não da atração pelo produto.

### Método de preços com base no valor.

As empresas que o praticam apostam na comercialização de produtos de alto valor por um preço baixo, procurando com esta estratégia diminuir a necessidade de estarem sempre a fazer promoções e campanhas, com o objetivo de atrair e fidelizar clientes. O que acontece é que o comportamento do consumidor tem uma elevada curva de resposta às promoções, campanhas e, acima de tudo, à palavra mágica “grátis”. O efeito é, portanto, demorado e não é garantido a médio e longo prazo. Mesmo empresas que apostaram neste método como o *Ikea* e ganharam um significativo posicionamento no



Método de retorno alvo.



Método do valor percecionado.



Método de preços com base no valor.

mercado, viram-se obrigadas a recorrer a estratégias de promoções e campanhas tal como a dos cartões de fidelização. No caso concreto do *Ikea*, o sucesso não se deve apenas ao método de atribuição de preços mas fundamentalmente à sua estratégia inovadora de produção que a torna fantásticamente competitiva e de uma qualidade surpreendente.

### Método dos preços de mercado.

Na determinação do preço por este método, o mercado é “rei”, ou seja, o preço é determinado em função dos preços existentes no mercado para produtos similares.

Este método tem ainda a virtude de permitir incorporar no seu cálculo partes de outros métodos aqui referidos, gerando uma dinâmica permanente entre a produção, o marketing e a componente financeira.

Se tivermos em conta as virtudes dos métodos referidos anteriormente e os inserirmos numa perspetiva de mercado, teremos uma visão mais largada do processo e, acima de tudo, mais flexível. Por um lado não queremos deixar de ter a nossa margem de lucro, o que é importante, mas não nos permitimos a ficar fora de mercado porque fomos inflexíveis na margem de 20%, por exemplo.

Analisamos a perceção que o cliente tem do valor do nosso produto ou serviço sem perdermos de vista a oferta do mercado. Tentaremos sempre oferecer mais por menos, sem desnecessariamente corromper as margens.

### 6. Seleção do preço final

Para além do método de determinação do preço, a

empresa deve ainda ter em conta outros fatores do mix de marketing a considerar para o preço final.

Como afirma *Kotler*, para além do tipo de investimento a efetuar no mix de marketing, deve ainda ser tido em consideração as políticas existentes na empresa de forma a garantir a coerência da estratégia da empresa.

Deve ainda ser avaliado o impacto destas decisões nas equipas de vendas e no canal de distribuição.

Dependendo da dimensão e da extensão do mercado a abarcar, as empresas optam por determinar uma estrutura de preços que refletem a necessidade de adotar diferentes estratégias de adequação de preços, ou seja:

- **O preço geográfico.**

O que significa estabelecer preços diferentes para diferentes clientes, em diferentes locais e países.

- **O preço com descontos e concessões.**

Basicamente o que todas as empresas fazem é praticar diferentes preços em função do volume de compras ou da sazonalidade, ou ainda em função de condições especiais e de pagamento.

- **O preço promocional.**

São muitas as técnicas de preço promocional em vigor no mercado que vão desde o preço de ocasião até aos descontos psicológicos. No entanto, deve ser atendida a legislação em vigor que preserva as boas práticas comerciais, evitando-se assim cair em processos ilegais que prejudicam a imagem da empresa.

- **O preço discriminatório.**

O preço discriminatório, para *Kotler*, é quando uma empresa vende um produto ou serviço por dois ou mais preços que



Método dos preços de mercado.



Seleção do preço final.



O preço geográfico.



O preço com descontos e concessões.



O preço promocional.



O preço discriminatório.

não refletem uma diferença proporcional de custos.

#### 4.2. PONTO DE VENDA (DISTRIBUIÇÃO)

Uma vez definido o mercado alvo a empresa tem que decidir como é que vai colocar à venda os seus produtos. Como é que vai chegar aos consumidores finais. E esta é uma das decisões mais importantes e determinantes para o sucesso de uma empresa.

Todos os dias vemos os resultados das decisões que alguém tomou em termos de canais de distribuição.

Compramos batatas da *Ruffles* no *Continente*, um *smartphone* na *FNAC*, chegamos a casa e encomendamos um livro na *Amazon*, pela internet. Enquanto pesquisávamos lembrámo-nos que não temos alface para a salada do jantar e fomos à mercearia da esquina fazer esta última compra.

Na realidade foram as decisões e as escolhas dos canais de distribuição efetuadas pelos responsáveis destas empresas que nos proporcionaram a possibilidade de ter acesso a todos estes produtos mencionados.

Qualquer que seja o produto ou o serviço, do mais complexo ao mais elementar, terá que ter um canal de distribuição para chegar ao consumidor final, mesmo quando é diretamente do produtor ao consumidor, como é o caso do agricultor que vai com o trator para a beira da estrada vender os melões que acabou de recolher na sua quinta.

Para que as decisões relativas à determinação dos canais de distribuição sejam consideradas de forma metódica e sistemática devem considerar-se as seguintes características:

1. As características do consumidor selecionado: o número, a concentração geográfica e a dimensão.

2. As características do produto: o valor, o peso, o tempo de consumo, a standardização e outras.

3. As características do intermediário: a capacidade do operador intermediário e a sua área de distribuição.

4. As características ambientais: as características económicas, sociais, tecnológicas e políticas do ambiente e a situação da concorrência.

5. As características empresariais: a dimensão força da empresa, a experiência passada, as políticas de marketing.

Algumas estratégias prevêm a utilização de canais múltiplos de distribuição segundo os segmentos de mercado aos quais se dirigem. A sua escolha permite adaptar o sistema distributivo às características do consumidor.

A empresa pode confiar a escolha do sistema de distribuição a terceiros ou fazê-lo diretamente. No primeiro caso, ocorre estabelecer acordos de natureza diversa, a fim de se adaptar às exigências. Deve ter em conta a possibilidade de em qualquer momento surgir a necessidade de investir em novos segmentos de mercado que podem obrigar à modificação do sistema de distribuição.

No caso do **marketing de serviços, a quinta variável do mix** diz respeito ao fator humano. Nos serviços, as pessoas, o profissional e as suas competências assumem uma maior importância estratégica do que em qualquer outro setor. O "produto serviço" tem como elemento chave o relacionamento humano. São as pessoas que desenvolvem e criam imagens positivas da



empresa e do sucesso do produto.

A partir dos mercados alvo, previamente determinado pelos estudos de mercado, a empresa cria uma cadeia, uma rede de valor, de forma a colocar os seus produtos em lugares estratégicos e comercialmente favoráveis tendo em atenção as necessidades dos consumidores.

Assim, a visão tradicional dos 4 “Pês”, em que vamos colocando arbitrariamente produto no mercado, vê-se confrontada com a necessidade de nos centrarmos no cliente e nas suas necessidades. A empresa deve ser colocada no centro de uma rede de valor, *“um sistema de parcerias e alianças que a empresa cria para produzir, aumentar e entregar as suas ofertas. Uma cadeia de valor que inclui os fornecedores da empresa e os fornecedores desses fornecedores, os clientes imediatos da empresa e os consumidores desses clientes.”*<sup>45</sup>

Este conceito introduzido por *Michael Porter*, em 1985, permite tomar uma série de decisões estratégicas fundamentais para o sucesso da distribuição dos produtos da empresa.

Segundo *Kotler*, podemos determinar com exatidão em que nível, mais luxo ou menos luxo, pretendemos operar e adequar a utilização dos diferentes canais de acordo com o pretendido. Podemos igualmente identificar com maior precisão as flutuações e as ameaças, nestes níveis e o impacto que podem ter nos preços e no fluxo de mercadorias.

Para que possamos gerir cadeias de valor em várias localizações geográficas e em diferentes níveis, as empresas têm que investir cada vez mais em sistemas de gestão e *softwares* sofisticados. Só como exemplo,

<sup>45</sup> Kotler, Keller, Brady, “Marketing Management”, 14ª ed., pg. 466, Pearson, 2012.

O *Boticário* atua em Portugal num segmento diferente do que atua no Brasil, a *Portugália* está em Macau num segmento superior ao de Portugal.

#### 4.2.1. SELEÇÃO DE UM INTERMEDIÁRIO

##### Porque entregamos a distribuição dos nossos produtos a um intermediário?

Entregar a responsabilidade de distribuir ou comercializar os produtos a um intermediário, implica perder uma parte do controle sobre como e para quem é que os produtos são vendidos.

Por outro lado, a maioria das empresas não teria capacidade para comercializar os seus produtos em todos os mercados potenciais.

Construir uma rede de distribuição tem custos muito elevados e demora muito tempo até se tornar eficaz e rentável.

Num determinado momento terá que se tomar uma decisão e, normalmente, é preferível concentrar-se o esforço no desenvolvimento dos produtos, em vez de se desperdiçar tempo e energia a tentar fazer o que outros podem proporcionar, por um valor aceitável.

Os intermediários, *“desempenham uma função transacional que envolve a compra, a venda e o risco assumido pela armazenagem de stocks antes das vendas. Também desempenham uma função logística evidente na colocação de produto nas lojas de venda. Por fim, os intermediários desempenham funções facilitadoras, auxiliando os produtores a tornar produtos e serviços mais atraentes para os compradores.”*<sup>46</sup>

<sup>46</sup> Kerin, Hartley, Berkowitz, Rudelius, “Marketing”, 8ª ed. McGraw-Hill, 2008.



Como selecionamos um intermediário?

### Função Transacional do Intermediário

- **Compra**  
Comprar produtos para revenda.
- **Venda**  
Realizar contratos com clientes, promover produtos, recolher pedidos.
- **Assumir Riscos**  
Assumir os riscos do negócio, comprar stock que pode tornar-se obsoleto.

### Função Logística do Intermediário

- **Diversidade**  
Comprar diversidade de produtos de diversas fontes para suprir as necessidades do mercado.
- **Armazenamento**  
Garantir o espaço de armazenagem e de gestão de stocks.
- **Seleção**  
Comprar em grandes quantidades e agregar em lotes mais pequenos de acordo com os desejos dos consumidores.
- **Transporte**  
Garantir a entrega dos produtos em todos os pontos de vendas determinados.

### Função facilitadora do Intermediário

- **Financiamento**  
Concessão de crédito aos clientes.
- **Classificação**  
Inspeccionar, testar ou julgar os produtos e determinar o grau de valor em função da qualidade.
- **Pesquisa e Informação de Marketing**  
Fornecer informações para clientes e fornecedores, incluindo condições competitivas e tendências.

Os canais de marketing podem ter vários níveis em função do mercado e da complexidade necessária para se chegar ao consumidor final.

Um canal de nível 0 é quando o fabricante vende diretamente ao consumidor final. Um exemplo já referido anteriormente, o do agricultor que vende os seus produtos à beira da estrada. Tradicionalmente, o canal de distribuição pode ir até três ou quatro níveis, embora o mais comum sejam dois a três níveis.

Assim teremos: o grossista, o revendedor e o retalho.

Com o desenvolvimento do e-commerce muitos fabricantes desenvolvem canais de distribuição mistos, quer em termos de parcerias comerciais, quer em termos de parcerias logísticas. O mundo digital permite hoje que o fabricante mantenha o controlo dos clientes finais, comunicando diretamente com eles via internet, mas beneficie de todas as facilidades de ter distribuição local, personalizada e eficaz.

Nunca como hoje, se desenvolveram tantas parcerias comerciais entre o mundo físico e o mundo virtual, ou seja, ambos os canais concorrem com estratégias concertadas para proporcionar ao cliente uma experiência única de compra, potenciando a informação com a experiência sentida na loja física.

#### 4.2.2. ESCOLHA DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

##### O que é que devemos levar em conta ao escolher o canal de distribuição?

Como vimos anteriormente, as possibilidades de escolha são múltiplas bem como as possibilidades de cruzar diferentes tipos de canais de distribuição. Também



Função transacional do intermediário.



Função logística do intermediário.



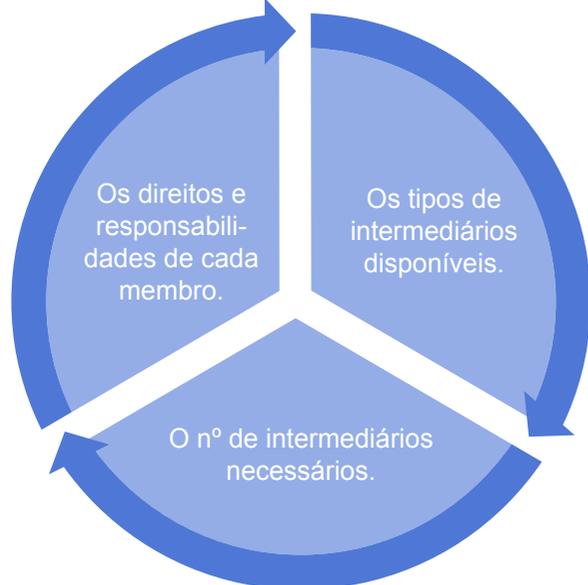
Função facilitadora do intermediário.



Como escolhemos os canais de distribuição?

como já referido, verifica-se as empresas têm hoje a possibilidade de usar um mix de canais, com o objetivo de alcançar diferentes segmentos de compradores e entregar os produtos a certos a cada um.

Desta forma, podemos dizer que os primeiros fatores a ter em linha de conta são:



Na posse desta informação, a empresa deve colocar e encontrar respostas para as seguintes questões:

1. Que canal e quais os intermediários que oferecerão melhor cobertura para o mercado alvo?
2. Que canal e quais os intermediários que melhor satisfarão as necessidades de compra do mercado alvo?
3. Que canal e quais os intermediários serão mais lucrativos?

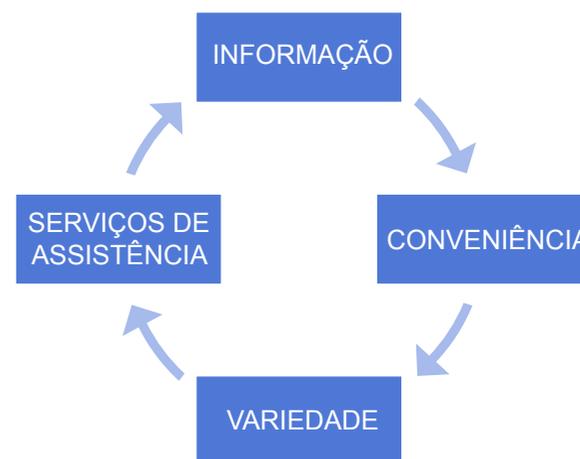
Com os dados recolhidos e com as respostas às perguntas já colocadas, temos agora pela frente a difícil tarefa de determinar **o tipo de cobertura do Mercado**

**Alvo.** Existem basicamente três tipos de cobertura:

DISTRIBUIÇÃO INTENSIVA	DISTRIBUIÇÃO EXCLUSIVA	DISTRIBUIÇÃO SELETIVA
- Implica a colocação de produto no maior número possível de retalho. Ex: Fastfood, doces, jornais, refrigerantes.	- Seleção criteriosa do retalho que vai comercializar o produto numa determinada área geográfica Ex.: Automóveis, relógios gama alta, perfumes, computadores.	- O nº de lojas de retalho escolhidas é seletivo sem assumir carácter de exclusividade. Ex.: Relógios gama média, marcas de roupa, etc. Esta é a forma mais escolhida pela sua versatilidade.

Um outro fator extremamente importante na escolha dos canais de distribuição é o de garantir que os intermediários estão à altura de **satisfazer as exigências dos consumidores**.

Os compradores são cada vez mais exigentes na forma como se relacionam com as empresas a quem compram os produtos, exigindo uma relação pronta e eficaz em diferentes categorias, fazendo depender a sua decisão de compra destas estarem plenamente satisfeitas. As categorias são:



Tipos de cobertura do mercado.



Como satisfazemos as exigências do mercado?

A **informação** é uma exigência importante, quer os consumidores não possuam muita informação quer quando possuem muita informação, como é o caso atualmente, com o permanente acesso à internet. É necessário garantir que os intermediários têm bons canais de informação, ou eventualmente, estabelecer parcerias com eles, criando esses canais através de marketing digital, capaz de estabelecer a ponte entre a informação e a loja física.

Em alguns casos pode ser necessário criar lojas físicas da empresa para assegurar esta informação. É o caso da *Apple* ou da *Microsoft* ou ainda da *Samsung*.

**Conveniência** - tem muitos significados para os clientes e inevitavelmente depende essencialmente do produto que estamos a comercializar. No caso de um refrigerante ele deve estar à distância de um braço, como é o caso da *coca-cola*. No caso de uma guitarra elétrica, esta deve estar à distância de uma viagem de carro não superior a 30 minutos. Conveniência pode também significar o mínimo de tempo despendido na compra ao preço mais baixo possível, como é o objetivo da *MIDAS* que garante a manutenção da sua viatura em 30m e com orçamento e marcação por internet. Pode igualmente escolher em que localidade pretende efetuar o serviço.

A **variedade** é uma necessidade que reflete a característica do cliente atual. Mesmo quando já tem praticamente decidida a compra, gosta de ter opção entre diversos itens concorrentes e complementares à escolha, quer em amplitude, quer em profundidade.

Por fim, mas não menos importante, os **serviços de assistência** fornecidos pelos intermediários constituem uma importante exigência dos clientes para a maioria dos produtos a comercializar.

Ao determinar a forma como fazemos chegar o produto ao consumidor final, quer utilizemos intermediários, quer desenvolvamos uma rede de distribuição própria, a questão da **lucratividade** é fulcral na tomada de decisão. É sabido que o custo de um canal é uma dimensão crítica na lucratividade da empresa.

### 4.3. PROMOÇÃO

A promoção engloba todas as ferramentas que possam levar uma mensagem à audiência escolhida como alvo. As principais ferramentas podem ser enquadradas em 7 grandes classes:



Estamos cada vez mais longe das estratégias de marketing mix e cada vez mais a adotar estratégias de mix de marketing, procurando a melhor estratégia em função do produto e do perfil do consumidor que se pretende atingir.

As campanhas publicitárias dos anos 80 e 90, construídas a partir de uma estrutura de marketing mix rígida, são, nos tempos atuais, completamente descabidas e desapropriadas.



O que é a promoção?

Para além da flexibilidade necessária para escolher de forma apropriada a estratégia promocional adequada e num rácio custo/proveito sustentável, devemos ainda ter em conta a importância de concorrer para a criação do *Brand Equity* <sup>47</sup> desejado.

### 4.3.1. PUBLICIDADE

Uma das decisões estratégicas a tomar quando da elaboração de uma campanha publicitária é a relativa à escolha do meio de comunicação a utilizar.

Um eventual erro nesta fase terá a dupla consequência de desperdício de recursos e limitação da eficácia da campanha.

A escolha do meio começa com uma atividade de estudo, planeada em função do produto e do mercado a alcançar.

Avaliamos o comportamento do consumidor na sua relação com os diferentes meios de comunicação.

Sucessivamente vamos isolando os melhores períodos de tempo, ao longo do dia, da semana e do mês, podendo mesmo a chegar ao ano, em função do tipo de produto que pretendemos promover.

Por último, confrontam-se hipóteses de meios com os respetivos custos por forma a determinar a melhor combinação e o melhor uso do orçamento.

Os objetivos são:



### Quais são as principais características dos "Media"?

#### Quotidianos

As principais **vantagens** oferecidas pelos jornais diários são a flexibilidade (os anúncios podem variar de uma zona para outra), o prestígio que gozam na área de difusão, amplitude de mercado atingido, a possibilidade de controlar o segmento de leitores a que se dirige a mensagem, a coordenação com outras formas de publicidade. As **desvantagens** respeitam à breve duração de vida do quotidiano (dia) e leitura rápida dos leitores.

#### Revistas

As principais **vantagens** oferecidas pela publicidade em revistas são: a possibilidade de se dirigir diretamente ao segmento do mercado selecionado, reproduzir a um nível

<sup>47</sup> *Brand Equity*, ver cap. Novos Conceitos de Marketing.



Publicidade.



Revistas.

elevado a qualidade da imagem da mensagem, uma maior duração de vida da revista e o prestígio associado à imagem que a revista tem junto dos seus leitores. A maior **desvantagem** respeita à falta de flexibilidade oferecida, tendo em conta os tempos técnicos longos de preparação, sobretudo, se comparados com os dos quotidianos, rádio e televisão.

### Televisão

A televisão detém, ainda hoje, os maiores encaixes provenientes da atividade publicitária. No entanto, assistimos a uma diminuição da sua importância e uma cada vez mais consensual ideia de que a publicidade televisiva não vende. Ou pelo menos não é o verdadeiro motivador da decisão de compra dos consumidores, segundo *Martin Lindstrom*.<sup>48</sup>

A publicidade televisiva tem a principal função de dar a conhecer a existência do produto. O consumidor vê cada vez menos televisão, porque tem outros meios com os quais reparte a atenção e por isso mesmo os anúncios são cada vez mais curtos, tentando passar a mensagem emocional, mais precisamente tentando ativar os marcadores somáticos para que o anúncio se torne memorável.

Mas o que é um “marcador somático”?

É como um sinalizador no cérebro, que conecta uma experiência ou emoção a uma reação específica. Ocorre algo similar ao que aconteceu durante a Segunda Guerra Mundial. Quem sofreu com a escassez de alimentos e aprendeu a armazená-los durante o conflito, manteve o hábito de fazer provisões mesmo que a probabilidade de uma nova guerra fosse escassa.

48 LINDSTROM, Martin, *Buyology* – A Ciência do Neuromarketing, Gestão Plus edições, 2009, Lisboa.

Por outro lado, sabemos que a eficácia da mensagem se vai perdendo na direta proporção do alargamento do *target* a atingir. Quanto maior o *target* menor a eficácia da mensagem, menor a possibilidade de alcançar os potenciais consumidores.

Outro aspeto importante deste tipo de publicidade é a dificuldade que temos em medir a eficácia dos seus resultados. É sempre muito difícil determinar com precisão se a decisão de compra dos consumidores se deveu aos anúncios publicitários na TV ou se a todas as restantes atividades promocionais. *John Wanamaker*, em 1838, afirmava, “*sei que uma das metades do meu orçamento de publicidade é desperdiçada; só não sei qual delas.*”

Os custos numa campanha de marketing que envolva a televisão, são muito elevados e, portanto, a decisão deve ser cuidadosamente ponderada e avaliada em função do produto e do mercado que se pretende alcançar.

### Rádio

As vantagens das mensagens publicitárias transmitidas por meio radiofónico referem-se ao imediatismo com que são percebidas (estudos demonstram que a maior parte das pessoas consideram a rádio um instrumento de atualização), baixos custos, flexibilidade, possibilidade de seleção prática da audiência, mobilidade.

As desvantagens dizem respeito à fragmentação e à natureza temporária da mensagem.

A rádio voltou a gerar um alto impacto junto dos consumidores, devido principalmente ao tempo que despendemos no trânsito, diariamente. O tempo em que estamos sentados ao volante, sem nada que fazer, sem nada poder fazer, acaba por ser usado a “ouvir”



as mensagens que são difundidas por este meio. Na realidade, apesar de estarmos rodeados de um meio envolvente agressivo e cheio de ruído, ao fecharmos os vidros e confinados naqueles quatro metros quadrados, é impossível não ser “assaltado” pelas mensagens que invadem os nossos ouvidos.

De referir ainda que o desenvolvimento das redes sociais vieram exponenciar o impacto deste meio, tornando a mensagem radiofónica mais duradoura e reduzindo significativamente a sua efemeridade.

### Publicidade Externa

Geralmente respeita a "pósteres", panfletos, "display". Este tipo de publicidade oferece as vantagens de ser uma comunicação veloz, de ideias simples, com facilidade de repetição e de poder promover produtos que se encontram próximos. A publicidade externa é particularmente eficaz nas áreas metropolitanas e com alta intensidade de tráfego. As desvantagens respeitam ao breve tempo de exposição deste tipo de mensagens.

As 15 regras de *Heinsius* para a publicidade:

1. As mensagens a cores são 50% mais eficazes do que aquelas a preto e branco.
2. As mensagens que preenchem uma página inteira são 67% mais eficazes daquelas que cobrem só metade.
3. Não existe uma vantagem evidente ao colocar a mensagem na página direita ou esquerda. Ambas usufruem da mesma relação.
4. Numa revista ou num quotidiano as posições frontais,

posteriores ou centrais não apresentam vantagens particulares entre elas.

5. A espessura da revista ou do quotidiano tem um discreto efeito sobre a extensão da leitura.
6. As mensagens na contracapa gozam de maior atenção do que as colocadas no interior. A contracapa atira com cerca de 65% dos leitores para as páginas centrais.
7. A leitura não aumenta proporcionalmente à dimensão do anúncio. A mensagem e as posições na publicação rendem muito mais em termos de eficácia do que o espaço ocupado.
8. Os anúncios em formato coluna chamam muito mais a atenção do que os anúncios em formato quadrado. Os verticais chamam mais a atenção do que os horizontais.
9. Os elementos que mais chamam à atenção são os títulos e subtítulos que traduzem o tema.
10. A continuidade da atividade publicitária é importante. Tomando como hipótese um nível de leitura (*readership*) de 20% são necessárias seis inserções para atingir 75% da audiência, doze para atingir 95%. Para a hipótese de 40% de leitura é possível ter uma audiência de 78% com três inserções e 95% com seis inserções. Uma boa mensagem publicitária deverá pelo menos aparecer três vezes para poder começar a pagar-se.
11. Existem três níveis de "*readership*": o primeiro nível o leitor nota o anúncio; o segundo vê e associa; o terceiro lê.



Publicidade externa.



15 regras de *Heinsius*.

12. Os seis elementos que regra geral aumentam o "readership" são: os títulos que focalizam a atenção, pessoas em movimento à volta do produto, afirmações provocatórias, vantagens para o consumidor, ofertas específicas e amostras credíveis.
13. O "readership" diminui ligeiramente com o tamanho do texto. Um anúncio tipo "poster" (75 palavras ou menos) geralmente chama mais a atenção do que o anúncio tradicional (mais de 75 de palavras). Não obstante, a brevidade seja mais favorável que a prolixidade, o tamanho do texto é um fator secundário relativamente ao conteúdo.
14. É aconselhável utilizar publicações que tenham uma audiência adaptada ao tipo de serviço ou produto que se entende promover e fazer aparecer a mensagem publicitária em secções apropriadas à própria oferta.
15. As mensagens publicitárias bizarras, que chamam a atenção (mas não estimulam nenhuma ideia), não funcionam. Podem mesmo irritar os potenciais clientes. É importante ter-se atenção a mensagens engenhosas que na realidade não dizem nada.

#### 4.3.2. PROMOÇÃO DE VENDAS

Apesar da importância da publicidade e do seu peso como fator influenciador, o efeito desta não se reflete imediatamente, nem é suficiente para evitar que o consumidor opte por um preço mais baixo, ou por uma promoção do tipo três pelo preço de um. Sabemos hoje que o efeito publicidade é fundamental na tarefa de dar a conhecer o produto, na tarefa de colocar o produto na lista das opções de compra. Já no que respeita ao comportamento do consumidor, no momento da tomada de decisão, a promoção de venda no ponto de venda,

ou mesmo a opinião dos "amigos" do *Facebook*, é mais eficaz.

A atual agressividade nas promoções de venda, nos pontos de venda, transformou as tabelas de preços numa mentira e condiciona a estratégia de todos os intervenientes. As grandes superfícies passaram a ter áreas específicas para promoções permanentes, o que provocou uma transformação no comportamento dos consumidores. Os consumidores passam primeiro pela área de promoções e verificam se dentro do que querem, ou que lhes possa vir a ser necessário, se existem em promoção produtos que se enquadrem nas marcas que sejam para eles aceitáveis. Neste caso, mesmo que tenham preferência por outra marca acabam por dar prioridade à promoção, condicionando a sua decisão de compra.

Em outras áreas, como o do vestuário, a marca está permanentemente em promoções, que anuncia usando de forma brilhante as ferramentas de CRM e o marketing digital. Com esta estratégia de promoção de vendas, os consumidores estão sempre à espera das promoções e, ainda mais importante, evitam gastar dinheiro noutras marcas para pouparem para as promoções da sua marca preferida. Esta estratégia é utilizada pela *Sacoor*.

As promoções de vendas são igualmente importantes quando pretendemos alargar a base de consumidores. A eficácia deste tipo de promoções deve ser exponenciada com o recurso a campanhas de marketing digital, não só para alargar a base de consumidores como para criar imediatamente uma estratégia de marketing relacional estabelecendo interação da marca com os consumidores.<sup>49</sup>

<sup>49</sup> Ver cap. "Novos Conceitos de Marketing".



Promoção de vendas.



Como fazemos promoção de vendas?

### 4.3.3 EVENTOS E EXPERIÊNCIAS

O consumidor está cada vez mais bem informado sobre o que pretende comprar. Segundo as mais recentes estatísticas, 85% dos consumidores consultam a Internet antes de efetuarem uma compra. A informação está à distância de um dedo, literalmente, porque já nem precisa de usar um PC para aceder à informação. Liga os dados do seu *smartphone* e tem acesso a toda a informação que precisa. Tem acesso a fóruns de discussão para esclarecer dúvidas, saber a opinião do seu “*bloguer*” favorito, ou ainda partilhar a opinião de todos os amigos que tem nas diferentes redes sociais.

Na verdade, não se dirige a um ponto de venda para obter informação sobre o produto, não está disposto a ter um vendedor a debitar desenfadadamente as características - que já sabe - do produto que quer comprar. O que pretende é “viver” uma experiência. Quer experienciar o produto, sentir o que ele o faz sentir, a que tribo ele o referencia, como se torna melhor pessoa, ou mais orgulhoso de si próprio, ou ainda, como o faz partilhar deste ou daquele movimento social ou ambientalista.

Por esta razão, as empresas investem cada vez mais na criação de eventos, *in* ou *outdoor*, que proporcionem a sensação de experienciar, experiência essa a que o novo consumidor dá tanta importância. Veja-se, por exemplo, as maratonas e meias maratonas, patrocinadas por empresas de todos os quadrantes para além das ligadas ao desporto. Observemos como se procura que o consumidor possa experimentar ou degustar o produto antes de o comprar.

Na secção de informática podemos testar os diferentes computadores e correr as diferentes *apps* nos mais recentes *smartphones*.

As atividades de rua, nas zonas de comércio intenso, atraem os consumidores e proporcionam experiências únicas, conciliando compras com atividades culturais, arte, ou de descontração.

### 4.3.4 RELAÇÕES PÚBLICAS

Quando falamos de relações públicas temos a tendência para as associar à componente institucional. Entendemos as relações públicas como um departamento transversal a toda a empresa, servindo igualmente departamentos como o financeiro, recursos humanos, gestão corporativa, etc.

Com o desenvolvimento do marketing digital, a redução de importância da publicidade institucional e o crescimento desenfadado da promoção de vendas, abre-se um novo espaço, extremamente importante para as empresas que é o RPM, ou seja, as relações públicas de marketing.

Muitas vezes este trabalho é desenvolvido pela área de marketing digital, sem conhecimentos para tal. A combinação destas duas competências, relações públicas de marketing e marketing digital, podem tornar-se ferramentas poderosas ao serviço da empresa. *Kotler* usa um acrónimo para designar as ferramentas que estão disponíveis para esta atividade: (*Publication, events, news, community involvement activities, identity media, lobbying activity e social responsibility activities*).

Ou seja:

- Publicações – Revistas empresa, *Newsletter's*, Brochuras de apoio ao cliente.
- Eventos – Patrocínio de diferentes tipos de eventos.
- Notícias – Histórias de vida e experiências proporcionadas pelos produtos ou serviços aos



Eventos e experiências.



Como aproveitamos os eventos?



Como desenvolvemos marketing de relações públicas?

clientes da empresa.

- Atividades Comunitárias – Apoio em ações de angariação de dinheiro para obras sociais ou caritativas.
- Identidade – Impressos da empresa, normas de vestuário ou de atendimento.
- Responsabilidade Social – Garantir a sustentabilidade da empresa e criar normas de sustentabilidade para os fornecedores.

Assim, o trabalho do profissional de relações públicas em combinação com outros elementos do mix do marketing pode proporcionar verdadeiros benefícios para as empresas.

#### 4.3.5. DM “DIRECT MARKETING” (MARKETING DIRETO)

O D.M. é um conjunto de meios a utilizar pelo marketing para vender "diretamente" ao consumidor sem a mediação de uma força de vendas, uma rede de distribuição ou para estimular diretamente as ações dos potenciais consumidores.

Os objetivos do D.M. podem ser:

- vender uma oferta, um serviço ou um produto,
- ou simplesmente provocar reações, testar o mercado, conhecer as reações dos consumidores, encontrar novos grupos alvos e desenvolver o mercado.

Esta venda direta baseia-se na comunicação direta e utiliza fundamentalmente três instrumentos:

- o documento escrito (exemplo o mailing).
- o documento sonoro (exemplo o telefone).
- o documento audiovisual (televisão, internet).

Tendo em conta a sua natureza, estes três instrumentos

não são muito diferentes dos utilizados pela comunicação publicitária tradicional. Porém, a mensagem que veiculam dirige-se às pessoas e não ao grupo de indivíduos, sendo totalmente diferente das mensagens publicitárias tradicionais.

O D.M utiliza, ao nível dos objetivos, uma abordagem do fracionamento "absoluto" pois não consideram a família de consumidores mas sim os indivíduos. Pela sua precisão e simplicidade imagina-se facilmente a força de uma tal ação. Deduz-se também a eficácia de uma comunicação programada com tal uniformidade, bem como a sua fraqueza caso não atinja a pessoa. De facto, quanto mais a comunicação for precisa e específica menos pode permitir-se não atingir o alvo, contrariamente à publicidade clássica, voluntariamente vaga e pouco precisa, porque se dirige a grupos onde se procurou reunir o maior grau de homogeneidade.

A publicidade direta procura dirigir-se a "indivíduos" considerados como tal. Do que decorre um paradoxo e um postulado:

- 1) **O paradoxo:** não obstante a mensagem ser dirigida a um indivíduo, será comum a todos os indivíduos alvo. É preciso multiplicar os argumentos a fim de existir pelo menos um que chegue ao consumidor. Por exemplo, um horóscopo bem feito levará o indivíduo a considerar que o conteúdo lhe é especialmente dirigido uma vez que ele dá especial importância a determinados argumentos em detrimento de outros.
- 2) **O postulado:** a comunicação direta implica a existência de uma lista dos indivíduos que fazem parte do objetivo. Se a lista não for muito semelhante a uma base de dados não será verdadeiro “D.M.”, isto é, não teremos a informação de tal modo tratada



Como desenvolver o DM?



Direct marketing.

que se possa endereçar a determinado indivíduo com argumentos específicos, adaptados e pessoais sendo estas as características do "D.M."

### O produto no D.M.

A que tipo de empresas é que lhes interessa o "D.M."?

Na generalidade todas as empresas têm interesse em chegar aos indivíduos, aos compradores, o que não significa que todas estejam em condições de executar uma estratégia de D.M. A complexidade e extensão da base de dados elaborada vai determinar até aonde se pode ir numa campanha de D.M.

A abordagem do fracionamento absoluto estritamente personalizado do D.M. é particularmente favorável aos produtos muito pessoais, como:

- Acontecimentos pessoais ou familiares confidenciais ou segredos de banca, finanças, seguros, beleza, talismã etc.
- Joias, relógios, publicações, etc.

Os produtos pertencentes a estas categorias adequados ao D.M. devem seguir quatro critérios:

- 1) **Características físicas do produto:** não são adequadas ao D.M., produtos incompatíveis com o sistema de expedição direta, produtos fáceis de roubar ou de remeter ao remetente.
- 2) **Características económicas do produto:** não são bons produtos para o D.M., os objetos que favorecem uma alta taxa de insolvência; ou que não atingem uma margem no mínimo de 65%.
- 3) **Características de marketing do produto:** é

necessário propor, em conjunto com o produto, uma imagem credível, segura e prática. Diferenciada da concorrência mas adequada ao potencial mercado (ampla e sujeita a reformulações) e utilizável pelos meios de comunicação.

- 4) **Imagem do distribuidor:** na qual o potencial cliente tenha confiança no momento em que a sociedade lhe peça um esforço.

Quando o produto não satisfaz as obrigações, o "D.M." desenvolveu um sistema de vendas por catálogos, série (bonificação, fórmula "club").

### A comunicação no D.M.

O **conteúdo** da mensagem dirige-se a um indivíduo e deve provocar uma reação num curto espaço de tempo (como por ex.: telefonar ou encomendar na internet).

No D.M. o eixo do anúncio é a oferta comercial que deverá fornecer uma resposta que satisfaça o objetivo escolhido e permita ultrapassar os obstáculos jogando na economia, rapidez, qualidade e modernismo.

A **forma** do anúncio do D.M. deve apresentar as ofertas de maneira muito forte e muito clara, mostrar o produto, o mais realisticamente possível, utilizar de modo sistemático a imagem humana, ter especial atenção aos conceitos evocativos das ofertas, jogar na compreensão afetiva ou diretamente com as percepções.

O **estilo** deve ser tanto quanto possível próximo da linguagem falada pela pessoa a quem se dirige.

Em resumo: um bom anúncio articula-se segundo três dimensões, a oferta, a informação e a imagem.



Produto no D.M



Comunicação e D.M.

### A logística do D.M.

A logística do D.M. é um dos aspetos mais complexos de toda a estratégia.

De pouco serve vender o produto se não o podemos entregar ou se o custo de o fazer acaba com a margem disponível. Assim, devemos ter em consideração, três fatores fundamentais na logística:

A **gestão das ações**, tendo em conta a estratégia consideram-se a dois níveis:

- O custo do recrutamento dos apoiantes;
- Custo do espaço publicitário/número de respostas;
- Comportamento dos apoiantes.

Capacidade de pagamento: rendimento, fidelidade, poder de compra.

### A Administração das Vendas:

- Enviar o produto solicitado pelo cliente num mais breve espaço de tempo;
- Tomar conta de toda a correspondência trocada com o cliente;
- Gerir os pagamentos dos clientes.

### A Planificação de cada lançamento:

- Plano de informação geral para motivar o pessoal;
- Plano de publicidade para evitar erros de expedição ou de endereços;
- Plano de gestão para assegurar a coordenação da correspondência/compra;
- Plano económico;
- Plano para definir as mensagens.

### 4.3.6. FORÇA DE VENDAS

Uma das formas mais eficazes e concretizadoras de vendas é a venda personalizada, numa relação vendedor cliente, *one-to-one*. Infelizmente esta é também uma das ferramentas de marketing mais dispendiosas para a empresa. Uma equipa de vendas na rua, com todos os custos inerentes, vencimentos, viaturas, combustível, alojamento, etc., tem custos extremamente elevados e, portanto, uma das primeiras preocupações a ter em conta é a da rentabilidade, a relação entre o custo e o benefício. Em média, 30% da rentabilidade do vendedor “fica na estrada”, ou seja, é consumido em deslocações, trânsito e tempos mortos à espera pelos clientes.

Antes de se criar uma força de vendas física é necessário **avaliar vários fatores**, como por exemplo;

- A margem de rentabilidade dos produtos;
- A dimensão dos clientes;
- A taxa de cobertura do mercado;
- A complementaridade com o telemarketing;
- A automação da força de vendas;
- A força de recrutamento;
- A gestão de vendas.

A **margem de rentabilidade** dos produtos a comercializar deve ser elevada de forma a poder suportar uma equipa de vendas no terreno. Margens baixas ou produtos de baixo valor dificilmente suportam os custos de uma rede de vendas, sendo mais adequados à venda por grosso, ou seja, grandes quantidades de venda, poucos vendedores. Neste caso, apesar de o valor do produto ser baixo, cada vendedor vende grandes quantidades assegurando a sua rentabilidade. Assim, equipas de vendas com o objetivo de fazer a cobertura do território são



Logística do D.M



Forças de vendas.



Margem de rentabilidade.

mais adequadas a produtos de valor elevado e alta rentabilidade como seguros, automóveis, equipamentos industriais, etc.

A **dimensão dos clientes** também é um fator muito importante. Como é sabido, clientes grandes compram grandes quantidades, grandes quantidades garantem a rentabilidade dos custos do vendedor, mesmo quando o produto tem um valor baixo. O problema do terreno é que a dispersão geográfica dos clientes grandes dificulta a operação de vendas podendo fazer aumentar drasticamente os custos em virtude do tempo despendido na estrada, entre clientes.

Se por um lado o ideal será ter uma elevada **taxa de cobertura do mercado**, cobrindo com a equipa de vendas os clientes grandes e pequenos, por outro lado, esta estratégia obriga à existência de uma sobre dimensão da equipa de vendas, com custos elevadíssimos e, não menos importante, a uma baixa rentabilidade da equipa.

Para resolver em parte este dilema, a partir da década de 80, começaram a desenvolver-se estratégias de telemarketing de forma a complementar o trabalho da equipa de vendas no terreno. As **equipas de telemarketing** “visitavam” os clientes telefonicamente, normalmente os clientes de menor dimensão, deixando para os vendedores de rua, os grandes clientes.

Esta solução, ainda hoje utilizada, funcionou muito bem na maioria das empresas com resultados muito interessantes, apesar de alguns conflitos gerados entre o telemarketing e os vendedores, que consideravam que se também visitassem os pequenos clientes poderiam mais facilmente fazê-los crescer. No entanto, negligenciavam o facto de que se perdessem tempo com os pequenos clientes, corriam o risco de perder os

grandes clientes para a concorrência por falta de uma assistência adequada.

Seja como for, o fim dos anos 80 e o princípio dos anos 90 trouxe a **automação**, ou seja, a possibilidade do vendedor se tornar ainda mais autónomo, pela utilização do computador. Com a generalização da internet, esta autonomia passou a uma dimensão funcional uma vez que permitiu ao vendedor estar permanentemente conectado ao escritório.

Um outro aspeto a ter em consideração é a necessidade de ter uma gestão de vendas profissional e comprometida com as estratégias de marketing da empresa. Neste âmbito, a preocupação com o recrutamento é uma constante desta função uma vez que os vendedores tendem, por um lado, a estarem muito focados nos seus resultados pessoais e menos nos interesses da empresa e, por outro, são constantemente aliciados pela concorrência. Uma política de recrutamento adequada e um bom plano de formação são potenciadores de bons resultados futuros.

### 4.3.7. BUZZMARKETING

O *BuzzMarketing*, ou o “boca a boca”, procura estimular as pessoas e a sociedade em geral a repassar uma mensagem a outros, aumentando exponencialmente o número de pessoas alcançadas e funcionando como um poderoso influenciador de tomada de decisões e, conseqüentemente, de compras.

Ninguém melhor para falar de *BuzzMarketing* do que dar a palavra a *Jonah Berger*, autor do *best-seller* “Contágio”.

*“Cada um partilha mais de 16.000 palavras por dia e a toda a hora acontecem mais de 100 milhões de*



Dimensão dos clientes.



Taxa de cobertura.



Telemarketing.



Automação.



Buzzmarketing.

*conversas sobre marcas.”<sup>50</sup>*

O autor afirma ainda o seguinte: “Consultamos sites porque os vizinhos recomendaram, lemos livros que os familiares elogiaram e votamos em candidatos que os amigos apoiam. O “boca a boca” é o fator principal por trás de 20 a 50 por cento de todas as decisões de compra.”<sup>51</sup>

Com as ferramentas disponíveis, ao nível do marketing digital, uma mensagem pode atingir milhares ou até mesmo milhões de pessoas em poucas horas. Grandes manifestações aconteceram por efeito deste fenómeno. Governos caíram aos pés deste fenómeno.

Iremos abordar o poder do *BuzzMarketing* na divulgação de produtos ou serviços e na sua capacidade de influenciar a tomada de decisão dos consumidores.

**Como sobressair no meio de uma imensidão de marcas e de produtos?**

**Como é que se chama a atenção do cliente alvo?**

De acordo com a GNPD<sup>52</sup>, são criados 33.000 novos produtos por mês no mundo. Admitamos que aproximadamente 30% destes produtos não cheguem a ser comercializados. Temos aproximadamente 22.000 novos produtos no mundo, por mês, 264.000 novos produtos por ano. Num mercado cada vez mais globalizado e internacional.

Calcula-se que aproximadamente 84% destes produtos fracassam, não se vendem, saem das prateleiras e são descontinuados ao fim de um ano.

<sup>50</sup> BERGER, *Jonah*, Contágio, 1ª Edição, Clube do Autor, 2014, pág. 17.

<sup>51</sup> Idem.

<sup>52</sup> GNPD – GLOBAL NEW PRODUCTS DATABASE - <http://www.mintel.com/global-new-products-database>.

Questiona-se novamente:

**Como é que se chama a atenção do cliente alvo?**

É preciso disseminar a ideia do produto ou serviço. Se por um lado só conseguimos disseminar as ideias que têm algo de notável, por outro lado, só conseguimos disseminar as ideias que são dirigidas a quem as quer ouvir.

Falar para a maioria, como se fez durante décadas, com a publicidade convencional que apenas serve para anunciar a existência do produto, não é suficiente para passar a ideia. Isto é, não é suficiente para passar o notável da ideia. A publicidade convencional já não funciona. Apesar de em Portugal a televisão ainda representar aproximadamente 60% do investimento publicitário das empresas, no resto da Europa, o marketing digital já ultrapassou os 50% e continua a crescer.

É preciso falar para os **entusiastas**<sup>53</sup>, convencê-los a promover a ideia ou o produto de “boca a boca”, de “*many-to-many*”, ou seja, temos que deixar de falar para a maioria, dirigimo-nos a uma minoria, bem selecionada, que por sua vez fará o caminho inverso, promovendo a ideia notável de “boca em boca”, a muitos, até que esta seja inquestionável.

Como muitas vezes afirmou *Steve Jobs*, as pessoas não sabem o que querem, não sabem explicar o que querem e não sabem o que preferem, até o consumirem.

O sucesso de uma marca não está na capacidade de fazer um produto de grande qualidade, mas sim na capacidade de adaptar a sua oferta a cada segmento

<sup>53</sup> Ver os conceitos de Ciclo adoção de novos produtos.



Como chamo atenção cliente alvo?

porque os seres humanos são diferenciados e têm gostos diferenciados.

Bastará, então, encontrar os líderes de opinião?

Muitas empresas caíram e continuam a cair nesta armadilha de investirem tudo para encontrar os líderes de opinião, convencidos que assim têm garantida a passagem da ideia notável que é o seu produto. Isso não basta.

Então? Não precisamos de encontrar os líderes de opinião?

Na realidade, encontrar os líderes é extremamente importante mas não é suficiente. É necessário que os líderes tenham seguidores e que os seguidores se sintam envolvidos no processo, como se fossem “donos” da campanha. Repassamos uma ideia como se esta fosse nossa.

*“A Samsung é o melhor fabricante de telemóveis. Tenho a certeza disso.”*

Assim, uma campanha de *Buzzmarketing* só vai ter sucesso se atrairmos muitos apóstolos, seguidores que, por sua vez, se transformam em líderes, influenciando outros potenciais seguidores numa onda de preferência interminável, até gerar uma **tribo** <sup>54</sup>.

Na comunicação “boca a boca”, o rumor, a ideia, resultam no somatório de todas as comunicações realizadas sobre um determinado produto, serviço ou empresa. Viajam através de redes interpessoais de comunicação que se estendem para lá das redes sociais, até aos refeitórios, aos corredores das empresas, geram uma onda

54 Ver o Conceito de Tribo no Cap. Novos conceitos de Marketing.

influenciadora da tomada de decisão do comprador.



O MARKETING INTERNACIONAL



## 5. O MARKETING INTERNACIONAL

No final do capítulo deverá ser capaz de:

- Reconhecer a importância da globalização para as empresas;
- Enumerar as decisões a tomar numa estratégia de marketing internacional;
- Listar as diferentes formas de atuar no mercado internacional.

O mundo globalizou-se e os mercados domésticos estão cada vez mais “domésticos” para as ambições das empresas, para a rentabilidade ou simplesmente para a sua sobrevivência. Na realidade, o mundo encolhe rapidamente com o desenvolvimento das comunicações, dos meios de transporte e dos fluxos financeiros cada vez mais velozes. As redes de distribuição são cada vez mais económicas e rentáveis.

O comércio internacional explode. A tentação de avançar para outros mercados é grande. Todos os dias assistimos à “invasão” dos nossos mercados por empresas internacionais extremamente competitivas. A concorrência intensifica-se e nenhum negócio está a salvo.

Por outro lado, decidir investir em mercados estrangeiros implica, antes de mais, perceber quais são os benefícios de se tornar uma empresa global.

### Benefícios de uma empresa global:

- O mercado exponencia-se, é o mundo em geral;
- Redução do custo geral da organização, pela obtenção da redução de impostos ou de obras no país estrangeiro;
- Negociação com fornecedores, economia de escala;

- Melhor aproveitamento dos recursos, naturais, tecnológicos e humanos em função das regiões de atuação;
- Maior proximidade dos mercados potenciais e consequentemente maior facilidade de adaptação da oferta às necessidades dos consumidores.

Avançar para a internacionalização implica não só a elaboração de um estudo cuidadoso como também a tomada de decisões extremamente complexas. No entanto, são poucas as empresas que possuem a capacidade financeira e logística para avançarem globalmente. O esforço para o fazer, mesmo que se possua a referida capacidade financeira, é absolutamente gigantesco e, obviamente, incomensuravelmente arriscado.

Assim sendo, existem **decisões importantes a tomar:**

Todo o processo de internacionalização tem em comum a necessidade de se tomarem uma série de decisões que serão fulcrais para o fracasso ou para o sucesso do projeto.

Desta forma, deve-se:

- Avaliar o ambiente de marketing global;
- Tomar a decisão de avançar ou não para o mercado internacional;
- Decidir em que mercados avançar;
- Decidir como avançar no mercado;
- Decidir o programa de marketing global;
- Decidir qual a estrutura da empresa necessária para se poder avançar para o mercado internacional.

Tomada a decisão de avançar para o mercado internacional deve ter-se em consideração o seguinte:



O que é marketing internacional?



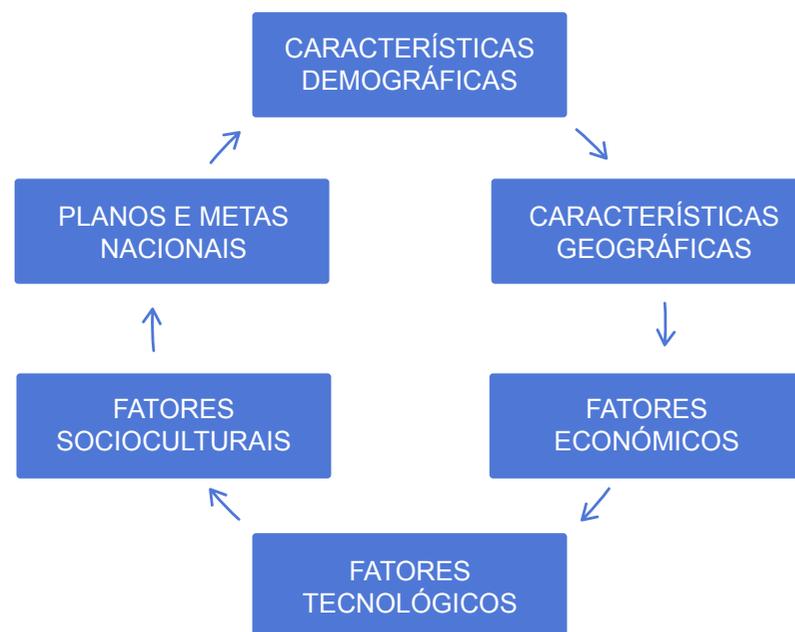
Como desenvolvemos uma estratégia de marketing internacional?



Benefícios de uma empresa global.

### Em que mercados avançar.

Escolher os mercados para avançar com uma estratégia de internacionalização deve ter em conta os seguintes indicadores de potencial de mercado:



#### Características Demográficas

- Tamanho da população
- Nível de crescimento da população
- Grau de urbanização
- Densidade populacional
- Estrutura e composição da idade da população

#### Características Geográficas

- Tamanho físico de um país
- Características topográficas
- Condições climáticas

#### Fatores Económicos

- PIB per capita
- Distribuição do capital
- Grau de crescimento do PIB
- Proporção do investimento do PIB

#### Fatores Tecnológicos

- Desenvolvimento tecnológico
- Produção tecnológica
- Consumo tecnológico existente
- Nível educacional
- Acesso à internet

#### Fatores Socioculturais

- Valores dominantes
- Estilo de vida
- Grupos étnicos e a sua importância
- Fragmentação linguística

#### Planos e metas nacionais

- Prioridades industriais
- Planos de investimento na infraestrutura
- Plano de educação e desenvolvimento universitário

### 5.1. DIFERENTES FORMAS DE ATUAR NO MERCADO INTERNACIONAL

São múltiplas as formas de atuar nos mercados internacionais. O mais importante na tomada de decisão é o encontrar a forma de atuar que melhor se adequa à natureza do nosso negócio e às especificações dos nossos produtos. Pensar que uma estratégia vai resultar porque resultou com este ou aquele produto é, normalmente, um salto para o fracasso. Ponderação e análise cuidadosa é a recomendação de todos os que já passaram por estes processos.



Como atuar marketing internacional?

### Principais formas de atuação.



### Exportação

• É a operação de envio de bens e serviços, nacionais ou nacionalizados para outro território aduaneiro, após cumpridas as exigências legais e comerciais, gerando a entrada de divisas.

### Porque exportamos?

- Necessidade de operar num mercado de maior volume
- Pedidos ocasionais de importadores
- Dificuldades no mercado interno
- Melhor aproveitamento da sazonalidade
- Possibilidade de mercados com melhores margens devido a preços de mercado mais altos
- Prolongamento do ciclo de vida de um produto
- Melhor programação na produção

### Exportação Direta

- Departamento ou divisão interna de exportação
- Filial ou subsidiária de vendas no exterior
- Distribuidoras ou agentes

### Exportação Indireta - Intermediário

- Exportador do próprio país
  - Compra a mercadoria ao fabricante e exporta-a
- Agente exportador do próprio país
  - Procura compradores e fecha negócios à base de comissão
- Cooperativa
  - Exporta em nome de vários fabricantes
- Empresa exportadora
  - Gere a exportação e recebe uma taxa por isso

### Licenciamento

• O licenciador faz um acordo com o produtor de forma a reproduzir o processo de fabrico, marca, patente, segredo comercial ou qualquer outro fator de diferenciação, mediante o pagamento de uma taxa ou *royalties*.

### Joint Ventures

• Forma de sociedade em que a propriedade e o controle são compartilhados entre os sócios.

### Investimento Direto

• A empresa Internacional compra parte ou o controle total de uma empresa local, ou constrói as suas próprias instalações.



Principais formas de atuação.



O PLANO DE MARKETING



## 6. O PLANO DE MARKETING

No final do capítulo deverá ser capaz de:

- Reconhecer a importância da elaboração de um plano de marketing;
- Enumerar as diferentes etapas da elaboração de um plano de marketing.

Quando falamos de planos de marketing devemos estar preparados para ter tantos planos quanto os *marketeers*. Cada profissional usa a sua estrutura que vai adaptando às diferentes circunstâncias e de acordo com a realidade com a qual tem que trabalhar. Esta é a estrutura de plano de marketing que o autor utiliza habitualmente em pequenas e médias empresas, resultado da experiência acumulada ao longo dos anos. Pretende ser prática e funcional, capaz de servir adequadamente a um pequeno negócio familiar, ou, se complexificada, ser capaz de responder às necessidades de um plano de marketing mais exigente.

### 6.1. MODELO ESTRUTURAL DO PLANO DE MARKETING

Este é o modelo estrutural que deve servir de base à construção de um plano de marketing. Independentemente do modelo usado deve seguir a seguinte estrutura:

#### Diagnóstico

Recolher os dados e analisá-los de forma a poder conhecer-se a fundo o estado atual da empresa e o do mercado.

#### Estratégia

Definir um caminho a seguir com base no diagnóstico efetuado. Definir objetivos, estratégias e táticas de

marketing para melhorar a eficácia da empresa no mercado onde está inserida.

#### Implementação

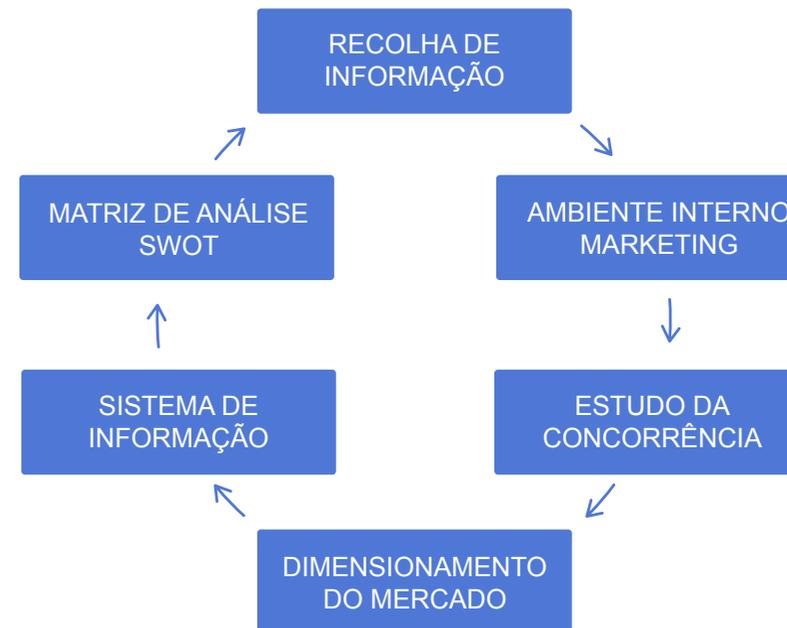
Colocar em prática as estratégias definidas, estabelecendo procedimentos, *timings*, orçamentos e ações para a sua execução.

#### Avaliação

Monitorizar todas as operações definidas e analisar os resultados atingidos.

### 6.2. DIAGNÓSTICO

Nesta fase da elaboração do plano de marketing devem ser tidas em atenção as seguintes tarefas:



#### Recolha de Informação

Deve ser efetuado um estudo da situação atual, tendo em consideração dados internos (empresa) e externos



O que é plano de marketing?



Diagnóstico.



Modelo estrutural do plano de marketing.

(ambiente micro e macro).

Para a análise dos dados externos, deve ser feita uma análise da concorrência ao nível de marketing mix e uma análise de mercado que deve ter em conta:

- Dimensão
- Taxa de crescimento
- N.º de *players*
- Tipo de mercado
- Tendências
- Canais disponíveis

No que diz respeito à análise interna da empresa, deve ser considerado para a análise:

Dimensão:

- Valor de vendas
- Taxa de Crescimento

Preço:

- Margens praticadas
- Descontos em vigor

Produto:

- Portefólio de produtos
- Ciclo de vida dos produtos
- Embalagem utilizada
- Garantia oferecida aos clientes
- Reclamações existentes
- Vantagens dos produtos face aos da concorrência

Distribuição:

- Canais utilizados para a distribuição
- Índice de penetração no mercado

Comunicação:

- Meios e suportes utilizados para promover os produtos e a imagem da empresa
- Mensagens promocionais
- Orçamentos existentes

A análise do ambiente interno de marketing tem por objetivo auditar a performance atual da empresa e determinar a sua força competitiva.

Devem ser efetuados os seguintes registos:

- Registo da performance e custo dos produtos/serviços
- Registo de elementos centrais de produto/serviços
- Desenvolvimento de vantagens competitivas
- Registo de elementos centrais da estratégia de comunicação
- Registo de elementos centrais da estratégia de distribuição

Ambiente interno de marketing. Registo da performance e custo dos produtos /serviços	Produto 1 marca A	Produto 2 marca B	Produto 3 marca C
Custo variável unitário			
Margem bruta unitária			
Preço venda unitário			
Volume de vendas total			
Valor de vendas total			
Desconto médio atribuído			
Taxa de crescimento face ao ano anterior			
Custos diretos de marketing			
Custos com a promoção e publicidade			
Custos com a distribuição			



Tabelas de apoio.

Ambiente interno de marketing. Registo de elementos centrais de produto / serviços	Produto 1	Produto 2	Produto 3
Tipo de embalagem			
Fase do ciclo de vida			
Mercado alvo ( <i>Target</i> )			
Qualidade benefícios vantagens			
Tipo de garantia / assistência			
Número de reclamações			
Canais de distribuição utilizados			
Meios e suportes de comunicação usados			

Registo de elementos centrais da estratégia de comunicação	Sim	Não	Talvez
As escolhas ao nível dos meios de comunicação são as mais adequadas?			
A publicidade efetuada tem sido a adequada e criativa?			
A publicidade tem sido adequada ao momento ou ciclo de vida do produto?			
A publicidade utilizada tem sido mais eficaz do que a da concorrência?			
Os custos de comunicação têm sido adequados aos resultados e objetivos da empresa?			
A dimensão da equipa de vendas é a adequada à realidade da empresa?			
A equipa de vendas está preparada para responder às solicitações de mercado?			

Registo de elementos centrais da estratégia de comunicação	Sim	Não	Talvez
A equipa de vendas possui todos os instrumentos de apoio à venda?			
A equipa de vendas está motivada?			

Ambiente interno de marketing Registo de elementos centrais da estratégia de distribuição.	Sim	Não	Talvez
Os canais utilizados servem os interesses da empresa?			
Existem novos canais mais atrativos?			
A escolha dos intermediários é a mais adequada e produz resultados?			
A seleção dos distribuidores é a mais adequada?			
Os prazos de entrega são satisfatórios para o cliente?			

### Estudo da concorrência

Conhecer a concorrência como se conhece a si próprio. O objetivo de conhecer profundamente a concorrência é o de permitir tomar decisões capazes de a superar de forma eficaz. Quem são, onde estão, o que vendem e como vendem.

Esta análise deve incluir, para cada concorrente:

- A dimensão real
- A posição que ocupa no mercado
- Os produtos e serviços que disponibilizam aos clientes
- A que segmento pertencem
- Os preços de mercado

- A estratégia comercial ao nível de descontos, concessões, prémios e margens
- Os canais de distribuição e venda
- Zonas geográficas de implantação e atuação
- Os meios e suportes de comunicação, as ações promocionais

Para uma maior facilidade na preparação do plano de marketing podem ser usadas as tabelas que se seguem:

Estudo da concorrência Registo de dados de performance dos concorrentes	Concorrente A	Concorrente B	Concorrente C
Nome da empresa			
Zona geográfica onde atua			
Volume vendas total			
Valor de vendas total			
Posição que ocupa no mercado			
Quota de mercado atual			

Estudo da concorrência Registo de dados da estratégia dos concorrentes	Concorrente A	Concorrente B	Concorrente C
Segmentos de produtos que vende			
Estratégia de preços			
Estratégia comercial			
Canais de distribuição usados			
Vantagens			

Estudo da concorrência Registo de dados da estratégia dos concorrentes	Concorrente A	Concorrente B	Concorrente C
Desvantagens			
Meios e suportes de Comunicação utilizados			

Estudo da concorrência Registo de dados da estratégia específica	Concorrente A	Concorrente B	Concorrente C
Vantagens de cada produto			
Canais e meios de distribuição utilizados			
Reputação da marca e/ou da empresa			
Eficácia da comunicação e publicidade			
Política de fixação de preços e descontos			
Características da equipa de vendas			
Outras			

### Dimensionamento do mercado

Este registo depende do(s) tipo(s) de mercado(s) no(s) qual(ais) a empresa está inserida.

Deve ser selecionada uma variável, identificada pela empresa. No exemplo que se segue foi utilizada a variável “segmento”, mas podem ser utilizadas as



Tabelas de apoio.

variáveis que o gestor considere mais adequadas ao dimensionamento do seu mercado.

Dimensionamento do mercado Registo de dados relevantes de mercado	Segmento A	Segmento B	Segmento C	Total
Setor atividade / Área de negócio				
Volume vendas global de mercado (unidades)				
Valor vendas global de mercado (€)				
Taxa de crescimento último ano				
Número de <i>players</i> em atividade				
Tipo de segmento de mercado (maduro, inovador, crescimento)				
Canais de distribuição disponíveis / utilizados				
Principais tendências identificadas				

### Sistema de Informação de Marketing

Qual o objetivo de criar um sistema de informação de marketing?

Tem como principal objetivo, realizar de uma forma sistematizada e organizada, o processamento, a análise e interpretação dos dados recolhidos interna e externamente.

Muitos podem ser os critérios para desenvolver o sistema de informação, em função da natureza da empresa, dos produtos ou dos mercados onde opera, mas deve sempre ter em consideração os princípios estabelecidos no quadro seguinte.

Trata-se de uma seleção ponderada da informação necessária à tomada de decisão.

### Matriz de Análise SWOT



A análise SWOT foi desenvolvida na década de 60 na universidade de Stanford, transformando-se rapidamente num exercício / método utilizado em todas as empresas com vista a ajudar nas suas definições estratégicas.

O nome SWOT é uma sigla que significa *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). O exercício pressupõe a análise interna (Forças e Fraquezas) e a análise externa (Oportunidades e Ameaças).

### **Forças:**

Forças são os elementos internos que podem trazer benefícios para a empresa e que estão no âmbito do nosso controlo, como por exemplo:

- A união da equipa
- Ativos da empresa
- Localização privilegiada
- Relacionamentos estratégicos
- Modelo de produção

São quase ilimitadas as forças que podemos listar, mas devem ser listadas preferencialmente aquelas que são efetivamente importantes e sobre as quais podemos implementar planos de melhoria. Por exemplo, para as forças referenciadas anteriormente, podemos:

- A união da equipa – Podemos desenvolver ações positivas.
- Ativos da empresa – Podemos capitalizar a empresa de forma económica.
- Localização privilegiada – Podemos desenvolver estratégias de marketing de promoção locais.
- Etc.

### **Fraquezas:**

Fraquezas são os elementos internos que podem complicar o negócio da empresa apesar de estarem no âmbito do nosso controlo, como por exemplo;

- Produto perecível

- Matéria-prima escassa
- Equipa pouco qualificada
- Tecnologia ultrapassada
- Processo de entrega lento

Também aqui, para além de referenciar as fraquezas, devemos apontar as ações a tomar para as colmatar, como por exemplo:

- Produto perecível – Melhorar a cadeia de valor
- Matéria-prima escassa – Melhor contratação
- Equipa pouco qualificada – Plano de formação adequado.
- Etc.

### **Oportunidades:**

As oportunidades são as situações ou acontecimentos externos à empresa, podendo afetar positivamente o negócio.

Normalmente estão fora do controlo da empresa, mas existem e acontecem. Por exemplo:

- Nova lei sobre...
- Surgir uma nova tecnologia
- Novos hábitos de consumo
- Falência de um concorrente
- Novos produtos complementares

As oportunidades podem ser mais ou menos previsíveis e estão sempre a acontecer. Portanto, o melhor que a empresa tem a fazer é preparar e antecipar ações para quando as oportunidades surgirem, não as deixar “escapar por entre os dedos”.

### **Ameaças:**

São acontecimentos ou situações externas à empresa

que podem prejudicar o negócio. Tal como as oportunidades, estão fora do controlo da empresa. Por exemplo:

- Entrada de um concorrente internacional no mercado nacional
- Pirataria dos nossos produtos
- Alteração da legislação
- Falta de mão-de-obra qualificada no mercado
- Catástrofes naturais

Tal como as oportunidades, as ameaças, apesar de não serem controladas pela empresa devem dentro do possível, ser antecipadas.

Mas, acima de tudo, é a capacidade da empresa reagir a estas ameaças que pode garantir o sucesso no mercado.

		Na prestação da empresa	
		Ajuda	Prejudica
Origem do fator	Interno empresa	<b>S</b> Força (Strengths)	<b>W</b> Fraquezas (Weaknesses)
	Externo mercado	<b>O</b> Oportunidades (Opportunities)	<b>W</b> Ameaças (Threats)

### 6.3. ESTRATÉGIA

A **estratégia** pode ser compreendida como a elaboração do planeamento. A **tática** faz parte da implementação da estratégia definida, ou seja, fazer os movimentos corretos para atingir a estratégia escolhida.

São definidas todas as táticas de abordagem ao mercado, ao nível das opções estratégicas e do seu planeamento:

- São definidos os objetivos
- São selecionados os *targets*
- É definido o modelo de diferenciação e posicionamento da oferta
- É definido o mix de marketing a utilizar na abordagem ao mercado

No que respeita aos **objetivos**, devem ser elaboradas **previsões**, baseadas no estado da empresa e do mercado, de forma a poderem ser monitorizadas ao longo do processo. Neste sentido devem ser estimados:

- Os volumes e crescimento para cada segmento
- Volume e valor de vendas
- Quota de mercado, global ou por segmentos
- Retorno do investimento, com prazos

Em relação às **opções de marketing**, é neste momento que se tomam decisões vitais para o sucesso da operação.

Se o diagnóstico foi cuidadoso e rigoroso, a tomada de decisão será lógica e fundamentada. As opções de marketing são uma consequência do diagnóstico que se efetuou.

Se não se encontram respostas lógicas, talvez seja



Estratégia.

melhor repensar-se novamente o diagnóstico que foi efetuado. A história está recheada de erros estratégicos desta natureza.

A etapa seguinte será:

- Escolher-se o segmento alvo
- Proceder-se à seleção dos níveis de diferenciação
- Definir-se o posicionamento da oferta

Já no que respeita ao **produto, deve-se:**

- Definir os produtos, ou o portefólio de produtos
- Definir ou redefinir os benefícios dos produtos
- Determinar o ciclo de vida do produto
- Escolher a embalagem
- Ajustar as condições da garantia
- Preparar a receção de reclamações
- Especificar as vantagens

Quando se trabalharem as questões do **preço**, deve-se ter em consideração:

- Calcular e definir as margens de trabalho
- Determinar os descontos possíveis
- Determinar os prémios a atribuir
- Calcular os impostos devidos
- Elaborar as respetivas tabelas de preços e descontos

Por fim, mas não menos importante, nas questões da **distribuição** deve-se:

- Selecionar dos canais de venda
- Determinar as políticas de distribuição
- Planear a logística necessária

Para uma maior facilidade na preparação do plano de marketing podem ser usadas as tabelas que se seguem.

Estratégia – Objetivos – Registo da previsão resultados		
Volume de vendas no ano anterior (U)	Volume de vendas previsto (U)	Variação %
Valor total de vendas no ano anterior (€)	Valor de vendas total previsto (€)	Variação %
Lucro bruto ano anterior	Lucro bruto previsto	Variação %
Quota de mercado ano anterior	Quota de mercado prevista	Variação %

Estratégia – Objetivos – Registo dos objetivos definidos			
Objetivo 1	Prazo	Objetivo 4	Prazo
Objetivo 2	Prazo	Objetivo 5	Prazo
Objetivo 3	Prazo	Objetivo 6	Prazo



Tabelas de apoio.

Estratégia – Diferenciação e Posicionamento – Registo das estratégias centrais de marketing	
Segmentação	
Diferenciação	
Posicionamento	

Estratégia – Portefólio de produtos – Registo de dados estratégicos de produto / serviço				
	Produto 1	Produto 2	Produto 3	Produto 4
Segmento a que pertence				
Posicionamento de mercado				
Estado Ciclo de vida				
Apresentação				

Estratégia – Política Preços – Registo de dados estratégicos de preço				
	Produto 1	Produto 2	Produto 3	Produto 4
Custo variável unitário				
Margem bruta				
Preço de mercado				
Potencial de desconto				

Estratégia – Política Preços – Registo de dados estratégicos de preço				
Impostos				
Posicionamento preço				

Estratégia – Distribuição – Registo de dados estratégicos de distribuição				
	Produto 1	Produto 2	Produto 3	Produto 4
Canais a utilizar				
Objetivo por canal				
Processo				
Categorias				
Estratégia				
Logística				

Estratégia – Promoção – Registo de dados estratégicos de comunicação				
	Produto 1	Produto 2	Produto 3	Produto 4
Mensagem a comunicar				
Principais benefícios a comunicar				
Meios mais adequados a utilizar				

Estratégia – Promoção – Registo de dados estratégicos de comunicação				
Suportes mais adequados a utilizar				
Suportes mais adequados a utilizar Merchandising e suportes promocionais de vendas a utilizar				
Orçamento disponível				

#### 6.4. IMPLEMENTAÇÃO

A implementação é o momento em que nos preparamos para operacionalizar as estratégias decididas. Nesta fase temos tendência em avançar sem esquematizar o plano de implementação.

O que resulta do diagnóstico e da estratégia é um conjunto de ações, concebidas numa perspetiva teórica de marketing, ou seja, são ideias que têm que ser esquematizadas no papel em todos os seus detalhes.

Estas ações, teorizadas, para serem executadas têm que ser enquadradas num **plano de ação**:

**Quem? Quando? Como? Onde? O quê? Porquê?**

Sem este plano de ação, apenas temos um amontoado de tarefas desconexas e sem sentido. Assim, é imperativa:

- A criação e estruturação das ações operacionais de curto prazo.
- A criação das ações necessárias à implementação da estratégia definida.
- A definição das ações com nome, descrição, objetivo, meios envolvidos, suportes, custos e cronograma. As ações são todas as campanhas, promoções, lançamentos, exposições, etc.

Uma vez decididas as ações e os respetivos planos de ação, deve ser determinado o orçamento de cada ação e o orçamento global.

O **orçamento** deve conter todas as parcelas diretamente ligadas ao marketing, centradas nos custos, vendas e lucro.

#### • Custos

- Diretos de Marketing
  - Produto/Serviço unitário
  - Equipa de Vendas
  - Comunicação regular
  - Ações
  - Distribuição
  - Logística

#### • Vendas

- Valor de Vendas estimado total
- Valor de Vendas estimado por produto

#### • Lucro

- Lucro calculado antes de impostos



Implementação.

## 6.5. AVALIAÇÃO

Desenvolver um plano de marketing que não tenha viabilidade de ser implementado, não passa de um mero exercício mental, sem aplicação prática. Implementar um plano de marketing sem uma metodologia de avaliação é como partir para o mar com a ideia de chegar a um porto, sem se levar uma bússola.

A avaliação é fundamental, nem que seja para não cumprir o que se planeou. Sim, o mercado e as suas contingências, os concorrentes e a sua agressividade, obrigam-nos muitas vezes a não cumprir o plano de marketing previsto. Mas é precisamente nessas situações que mais precisamos do plano de marketing e dos mecanismos de avaliação desenvolvidos. Hoje, antecipar e adaptar, tornou-se a pedra chave da sobrevivência e do sucesso das empresas. A avaliação permite que antecipemos as variações de conjuntura e de realidade e que sejamos capazes de adotar novos rumos em tempo útil.

Não pretendemos, portanto, implementar mecanismos de avaliação que apenas nos forneçam conclusões “*post mortem*”<sup>55</sup>, quando já nada se pode fazer. Interessam-nos avaliações que nos permitam perceber o que está a acontecer e, atempadamente, efetuar correções ao plano inicial.

Assim, devemos definir o que **controlar, quando controlar e como controlar.**

<sup>55</sup> Latim, “depois de morto”.

Para além da execução geral do plano é necessário controlar:

- Os valores de vendas
- Os custos envolvidos
- A rentabilidade do plano
- As ações de marketing individualmente



Avaliação.



MARKETING DO SÉC.XXI



## 7. MARKETING DO SÉC.XXI

No final do capítulo deverá ser capaz de:

- Definir o que é o marketing digital;
- Reconhecer a importância do marketing digital na estratégia global de marketing;
- Identificar como se pode integrar o marketing digital na estratégia de marketing;
- Reconhecer o que são redes sociais;
- Reconhecer o que é *Social Selling* e a importância que tem nas vendas.

O constante devir de Heraclito <sup>56</sup> representa de forma brilhante as novas realidades com que o homem se confronta na sua atual existência. Um mundo em constante movimento, numa transformação permanente, apesar da lentidão da mudança da mentalidade humana.

O séc. XXI personifica o que de mais paradoxal coexiste com a existência humana, a assimetria nas velocidades díspares dos diferentes fatores que integram a complexidade do ser humano. A realidade vigente transforma-nos a uma velocidade estonteante ao mesmo tempo de nos entorpece os sentidos e desperta o nosso cérebro réptiliano ou primitivo.

Estamos numa nova era em que a informação está à distância de um dedo, literalmente. Tudo o que precisamos saber está disponível desde que se tenha um computador, ou um *tablet*, ou um *smartphone* e um acesso à internet.

O conhecimento está agora ao alcance de todos, como se de uma verdadeira revolução do conhecimento tivesse acontecido. A internet democratizou espantosamente o conhecimento, desde os elementos mais científicos aos

56 Filósofo Grego, Sofista, 500 A.C.

conhecimentos mais básicos. Podemos aprender tudo, literalmente tudo, com esta incrível revolução.

Alguns pensadores afirmam que vivemos a era da informação e da verdade, nada se pode esconder ou camuflar.

Não só podemos aceder a todo o tipo de informação com o simples toque de um dedo como podemos comprar tudo o que quisermos.

A questão fundamental já não é se podemos. A questão que agora se coloca é a de como vamos usar todos estes recursos de forma a maximizarmos a nossa oferta no mercado.

Como é que vamos integrar as nossas estratégias de marketing convencionais com todas estas ferramentas que se colocam à nossa disposição. E não estamos apenas a falar da internet. Os meios digitais possibilitam oportunidades incríveis, nomeadamente o acesso aos *smartphones* dos consumidores que estão cheios de recursos de comunicação e de acessibilidade espantosos. Têm um acesso quase ilimitado à internet, um acesso quase ilimitado a SMS's, e aplicações como o *WhatsApp*, *Messenger*, *Instagram*, *Linkedin*, só para mencionar algumas das ferramentas colocadas à disposição dos *marketeers*.

O *smartphone* está presente na vida de um consumidor em cerca de 70% do dia. O consumidor está sempre comunicável, pronto a receber todo o tipo de informação que lhe seja interessante.

Tal como referido anteriormente, o **relacionamento** com o cliente será seguramente o elo de ligação fundamental entre empresas e os consumidores, proporcionando a

uns a possibilidade de mostrar o que de melhor fazem, aquilo em que verdadeiramente acreditam e que pode proporcionar felicidade ao consumidor final. Como sabemos, a procura suprema do ser humano é a de obter felicidade. Sempre que lhe proporcionamos felicidade, o consumidor retribui, dando a sua preferência e o seu agradecimento.

Nunca estivemos tão perto de poder aplicar o conceito de Marketing 360º como agora. Nunca foi tão fácil envolver o consumidor em toda a sua relação consigo próprio, com os outros e com o mundo.

## 7.1. MARKETING DIGITAL

O Marketing Digital tem nos nossos dias uma enorme divulgação e muitos falam, como se tratasse de um novo marketing, de uma nova forma “milagrosa” de fazer marketing.

### 7.1.1. O QUE É MARKETING DIGITAL?

Marketing Digital é a estratégia de marketing adaptada e aplicada à internet e aos meios móveis. Na prática, são as estratégias de marketing adaptadas aos meios digitais com o objetivo de aumentar a promoção, divulgação e venda dos produtos, estabelecendo o melhor relacionamento com a rede de contatos.

As empresas usam estes meios para mais rapidamente envolverem o consumidor, de forma impactante, personalizada, criando uma relação afetiva, emocional, capaz de aumentar a importância dos seus produtos na sua vida. Como vimos anteriormente, a ambição de qualquer empresa é a de poder aproximar a sua estratégia de marketing de uma prática de marketing *One-to-one*.

O marketing digital permite personalizar de tal forma a mensagem e a comunicação com a Web 2.0, que cria uma relação individualizada, única e impactante.

Outro aspeto a ter em consideração é a facilidade, desde que tenhamos desenvolvido uma boa estratégia, com que chegamos até ao consumidor. São variadíssimos os meios que temos à nossa disposição para passar a mensagem, podendo mesmo aportar diferentes ângulos do nosso produto em função da rede social ou meio digital que usamos. Podemos combinar os diferentes meios, sites e blog's, redes sociais. Podemos utilizar o *Facebook*, com uma grande incidência nas palavras, na comunicação escrita, com as redes sociais que apostam quase exclusivamente na imagem, tais como o *Instagram* ou o *Pinterest*.

Tudo isto bem combinado, com uma boa estratégia de e-mail's e de SMS, de forma a fechar o círculo em torno do consumidor.

Podemos levar a nossa estratégia de marketing a um nível nunca antes pensado, combinando o marketing e as ferramentas convencionais com as que o marketing digital coloca à nossa disposição.

Anteriormente abordámos o marketing de relacionamentos e a sua importância nos resultados de uma empresa. Quando pensamos em “relacionamentos”, pensamos em “pessoas”, que por sua vez têm relação direta com “redes sociais”.

Perceber relacionamentos, significa perceber redes sociais. Durante muitos anos as empresas desenvolveram todo o tipo de estratégias para poderem aperfeiçoar as suas bases de dados. Algumas delas foram excelentes exemplos de genialidade e brilhantismo, como as da



O que é marketing digital?

Nestlé que durante décadas se socorreu de estratégias que foram desde os clubes do bebé, aos concursos de melhores pais ou mesmo de melhor foto. O CRM <sup>57</sup> (*Customer Relationship Manager*) desenvolveu-se para melhor gerir estas enormes bases de dados, obtidas ao longo de décadas com um enorme esforço financeiro.

O grande problema destas enormes bases de dados é a sua retroalimentação, nomeadamente pelo facto de se desatualizarem e de ficarem obsoletas rapidamente. Isto em termos de dados absolutos das pessoas que se tornaram cada vez mais móveis. Mudam mais facilmente de casa, de cidade ou de país, mas também no que diz respeito aos seus comportamentos psicográficos. Também estes estão em constante mutação.

Os métodos convencionais são incapazes de acompanhar os hábitos dos novos consumidores e, mais importante do que isso, são incapazes de acompanhar os “estados de espírito” dos consumidores.

Na realidade, quando de alguma forma acompanhamos os nossos consumidores pelas redes sociais, podemos medir e avaliar não só qual o atual “estado de espírito” como o que mudou na última hora.

Os atuais hábitos nas redes sociais são de tal forma parte integrante da nossa vida que, por exemplo, se nos zangarmos com a nossa namorada, mudamos o estado no *Facebook*, nem que seja para provocar e apimentar a relação. Seja qual for a razão que o levou a mudar o seu estado no *Facebook*, isso significa que a sua predisposição para comprar pode ter aumentado significativamente, o que o torna uma “presa” muito apetecível de todo o tipo de estímulos que o seu cérebro entenda como formas de compensação pelo

57 CRM (Gestão de Relacionamento do Cliente).

aborrecimento de ser ter zangado com a namorada.

É, portanto, o momento ideal de fazer um pouco de publicidade no seu perfil do *Facebook*, mostrando-lhe novamente o *gadget* que tanto lhe interessou na última passagem pela loja virtual. Ou pode ser que esteja a passar perto de uma lógica física e por geolocalização do CRM o tenha localizado e cruzado com o indicador de que tinha mudado o seu estado no *Facebook* e uma coisa leva à outra e acaba de ser convidado a ver o tal *gadget* que tinha captado a sua atenção durante 93 segundos na última visita à loja virtual.

Hoje, no início do Séc. XXI, as **redes sociais** são o melhor CRM que as empresas poderiam desejar.

Investir seriamente numa estrutura interna ou em regime de *outsourcing*, capaz de exponenciar o potencial das redes sociais é um investimento de retorno garantido.

### 7.1.2. A IMPORTÂNCIA DO MARKETING DIGITAL NAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA O SÉC.XXI

É convicção do autor que, salvo raras exceções, não deveria existir marketing sem a componente marketing digital. Esta observação resulta da evolução do comportamento do consumidor nos últimos 20 anos em resposta ao desenvolvimento tecnológico registado na humanidade.

Nos anos 70 e 80 assistimos à implantação da TV que nos entrava pela casa adentro invadindo a nossa sala, as conversas, as relações familiares e ditava as tendências. Eram os anos de apenas dois canais, (a RTP2 começou a emitir em 1978) em que a concorrência ainda era moderada e o principal objetivo era comunicar a marca



Redes sociais como geradoras de relacionamentos.



Como integrar o marketing digital na estratégia de marketing?

às massas. A massificação da comunicação tinha um princípio básico e de efeito direto, ou seja, quanto mais pessoas vissem a publicidade, mais se vendia. O consumidor tinha uma atitude reativa e ia absorvendo tudo o que se lhe colocava à frente. A década de 80 foi profundamente marcado pelo marketing de massas, exponenciado pelo principal meio de comunicação que era a TV.

Chegaram os anos 90 com as suas mudanças radicais, a queda do comunismo, a reunificação das Alemanhas, o uso do formato mp3 para músicas, enfim, uma verdadeira mudança nas nossas crenças de décadas. Acima de tudo, as pessoas começavam a perceber que podiam também elas fazer a diferença, participar e ser parte ativa desta mudança. A internet, por outro lado, veio permitir uma maior difusão da informação. A informação já não é posse de alguns, começa a democratizar-se, está ao alcance de todos, acessível através desta ferramenta poderosa que é a web.

O consumidor passa a ter uma palavra a dizer sobre o que pensa das empresas, dos seus produtos e serviços e, mais importante ainda, de como quer que as empresas o sirvam. Este desejo de participar da vida quotidiana, de interferir com o que o rodeia exponencia o desenvolvimento de ferramentas cada vez mais poderosas que levam à Web 2.0.

A Web 2.0 permite ao consumidor interagir com as empresas e o mundo, permite dar a sua opinião ou mesmo exigir a satisfação de uma necessidade. Este desejo levou, nos nossos dias, à importância das redes sociais e de todas as formas de interação existentes. O poder das redes sociais nos nossos hábitos de consumo é gigantesco, determinando o que compramos ou não, já não em função de comunicação direcional, como se

fazia nos anos 80 mas de uma permanente interação na nossa comunidade, nas redes sociais. Sempre que uma empresa nos diz que os seus produtos ou serviços são de qualidade por esta ou aquela razão, os consumidores têm a possibilidade e a tendência de perguntarem aos seus pares, de usarem as redes sociais para conferir a validade do que acabam de ouvir. Sempre que não existe consonância entre o que lhe é comunicado e o que recebe de informação, na rede social, o consumidor desconfia e recusa. É natural que assim seja porque o consumidor acredita mais facilmente na palavra de outros consumidores que já experimentaram o produto e que estão dispostos, disponíveis e motivados a dar a sua opinião sobre a sua experiência. Esta necessidade de participar no quotidiano transforma o consumidor num agente poderosíssimo no mercado, exercendo uma influência brutal sobre as estratégias de comunicação das empresas, condicionando significativamente os resultados práticos das campanhas comerciais.

Se por um lado temos o consumidor social, interveniente e sempre disposto a partilhar a sua experiência e a dar a sua opinião, por outro lado, temos o consumidor pesquisador, curioso e inquisidor, insatisfeito permanentemente com a informação que obtém com as suas pesquisas. Hoje, são muito poucas as compras efetuadas que não sejam precedidas por uma pesquisa no Google ou numa qualquer rede social mais específica, em função do produto pretendido. Se aquilo que encontramos é satisfatório e corresponde às nossas necessidades, compramos.

E a maior influência sobre a nossa decisão de compra não vem do site da marca do produto que pretendemos comprar mas dos comentários dos outros consumidores, da capacidade que a empresa teve de nos fazer experienciar o produto que pretendemos adquirir.



O que é o poder das redes sociais?

Por tudo que foi dito, parece claro que mais do que promover a marca ou os produtos, as empresas têm que desenvolver estratégias para que os consumidores falem sobre os seus produtos, ou seja, por paradoxal que pareça, mais importante do que falar sobre os seus produtos, é fazer com que os consumidores façam esse trabalho pela empresa. E isto é uma nova visão de comunicação empresarial, com potencialidades enormes, uma vez que a empresa pode moderar os seus investimentos em canais ainda hoje extremamente caros como a TV e desenvolver estratégias de comunicação mais económicas e ainda assim mais eficazes. Estratégias que permitam estar permanentemente em contato com o consumidor, envolvendo-o 360° e servindo-se dele para exponenciar de forma económica e eficaz as campanhas publicitárias em torno dos seus produtos.

Ao mesmo tempo que o consumidor participa, questiona, partilha as suas experiências, pesquisa, manifesta as suas opiniões, também se expõe cada vez mais, deixando rasto das suas preferências, dos seus gostos, dos seus desejos, necessidades e hábitos. Se por um lado o consumidor tem cada vez mais poder sobre o consumo e sobre as empresas obrigando-as a redefinir estratégias e abordagens, também se dá cada vez mais a conhecer, permitindo que as empresas acompanhem os seus passos pela web e determinem as suas tendências, de forma a poderem desenvolver produtos mais adequados e capazes de ir ao encontro dessas mesmas tendências.

Pelo referido, parece claro que não é possível descurar, ou não considerar, o marketing digital como uma ferramenta fundamental da estratégia de marketing das empresas. O consumidor deixou de ser apenas o destinatário da comunicação para passar a ser um *player* importante na

passagem da comunicação ao mercado, do qual ele faz parte. Estamos a falar de criar uma rede das redes, ou seja, uma rede de relacionamentos com o seu mercado alvo de forma a poder influencia-lo e, simultaneamente, ser influenciado por ele, recebendo todo o *feedback* do que sente, deseja e ambiciona. Só assim as empresas podem ser capazes de satisfazer as necessidades dos consumidores e para superarem os seus concorrentes.

Uma rede relacional implica um relacionamento individual, *One-to-one*, consumidor a consumidor, como se apenas falássemos com cada um individualmente, individualizando o serviço à medida de cada um. O grande desafio da próxima década para as empresas é o de aprenderem a utilizar este meio ao qual não estão habituadas. No entanto, é onde estão os consumidores e estes são a sua única fonte de lucro. O cliente é a única fonte de lucro.

### 7.1.3. REDES SOCIAIS E SOCIAL MEDIA

As redes sociais, ao contrário do que por vezes se pensa, não englobam somente o *Facebook*, o *LinkedIn*, *MySpace*, ou o *Instagram* e o *Pinterest*. Na realidade englobam todo o conjunto de ferramentas online onde opiniões, partilhas de experiências, conteúdos e perspetivas podem ser partilhados por toda a comunidade digital. Estamos igualmente a falar de blogues, aplicações, vídeos, plataformas e até jogos.

*“A utilização das redes sociais converteu-se num fator fundamental no processo de sociabilização, sobretudo entre os mais jovens, e atualmente também com as marcas. As redes sociais são agora símbolos de pertença, tanto para os indivíduos como para as empresas.”*<sup>58</sup>

58 Carolina Afonso, Leticia Borges, “Social Target”, TOPBOOKS, 2013, pg.16.



O que é redes sociais e social media?

Como é sabido, as redes sociais permitem aos utilizadores gerar conteúdo, partilhar, discutir em grupo e tomar decisões de compra, em função das opiniões de amigos e conhecidos pertencentes ao mesmo grupo.

Mas como é óbvio, ao fazê-lo de uma forma informal e apesar do principal objetivo ser o de manter o contato com a família, os amigos ou os elementos pertencentes ao seu grupo de sociabilização, estão expostos a publicidade para além da própria publicidade criada pelas opiniões dos amigos. Esta exposição, este contato direto com os clientes, se tivermos em conta que só o *Facebook* possui cerca de 1.400.000.000 de utilizadores, é enorme. Como referido anteriormente, as redes sociais quando devidamente utilizadas possuem não só a possibilidade de darmos a conhecer os nossos produtos diretamente, por intermédio dos conteúdos criados pelos seus utilizadores, como também nos dão a possibilidade de saber a que é que os clientes dão importância, o que querem e o que podem vir a querer no futuro.

Desde os anos 80, da estratégia do *one-to-many*, comunicação unidirecional, aos dias de hoje, em que através de uma estratégia de *one-to-one* individualizamos a comunicação com o cliente estreitando a rede relacional, criamos uma estratégia de *many-to-many*.

Quando uma empresa decide estar nas redes sociais, não o deve fazer apenas porque a concorrência também lá está, ou porque desta forma se pode poupar algum dinheiro em publicidade.

#### 7.1.4. SOCIAL SELLING

Com a crescente dificuldade em fidelizar clientes e com

a competitividade a aumentar de dia para dia, tornou-se evidente que a utilização das redes sociais poderia permitir uma estratégia mais incisiva na angariação de potenciais clientes, com o objetivo de concretizar vendas.

#### O que é *social selling*?

O *social selling* é a utilização das redes sociais para a obtenção de informações e qualificação dos contatos, com o objetivo de gerar potenciais clientes e reduzir os esforços de venda. Otimizar o tempo e aumentar o lucro.

Não se pode cair, no entanto, no erro de pensar que o *social selling* assenta na tentativa desesperada de vender a todo o custo, numa orientação exclusiva para a venda.

No seu artigo, "*The Key to Social Selling is Social, not Selling*", *Hillary Byers*<sup>59</sup>, chama a atenção para este erro comum e para o facto de a maioria dos profissionais darem pouca atenção à importância de se focarem na interação social e nas informações deixadas pelos contatos nos canais sociais antes de se partir para uma abordagem comercial.

59 *Hillary Byers Settle* é Senior Marketing Manager at *Insightpool*.



O que é *social selling*?



NEUROMARKETING



## 8. NEUROMARKETING

No final do capítulo deverá ser capaz de:

- Reconhecer a importância das neurociências no neuromarketing;
- Reconhecer a importância do neuromarketing nas estratégias de marketing.

O mundo globalizou-se, a competitividade aumentou, o consumidor tornou-se mais exigente, mais conhecedor, mais consciente dos seus desejos e das possibilidades que lhe são oferecidas. O mundo globalizou-se e as empresas oferecem os seus produtos em todos os mercados, lutando por cada consumidor, como forma de sobrevivência. O digital colocou à disposição das empresas e dos *marketeers* ferramentas que há dez anos não seríamos capazes de imaginar que pudessem vir a existir.

Mas será suficiente ter disponíveis todos estes meios para chegar ao consumidor, para comunicar com o consumidor, se não conhecermos as suas necessidades e os seus padrões de comportamento? Conhecer o que leva os consumidores a agirem e perceber como é que os diferentes estímulos atuam sobre diferentes perfis de consumidores, é determinante para o sucesso.

Todos somos consumidores e, ao contrário do que pensamos, estamos permanentemente envolvidos num processo de consumo, quer se trate da compra de um computador ou de uma simples sandes, ou ainda, pela adoção de uma ideia ou orientação social ou política. Somos permanentemente bombardeados pelos mais diversos estímulos, que acabam por condicionar a nossa escolha. Num determinado momento, no fim do séc. XX, passou a mensagem para os média de que o

Homem não possuía efetivamente, livre arbítrio. E de que aproximadamente 90% das suas decisões eram emocionais e não racionais. Principalmente depois dos estudos do *Dr. Read Montague*<sup>60</sup>, esta ideia generalizou-se. Nada mais errado. O que acontece é que o seu livre arbítrio é condicionado pelos marcadores somáticos existentes no seu cérebro, resultantes das vivências, da comunicação a que foi sujeito.

Assim, o consumo resulta da exposição aos mais variados estímulos comunicacionais a que estamos sujeitos. Desta forma, as empresas que melhor conhecerem os mecanismos comportamentais dos consumidores mais sucesso terão.

O neuromarketing procura uma melhor compreensão do comportamento do consumidor e dos mecanismos que o levam a tomar uma decisão de compra. O marketing é um conjunto de estratégias adotadas com o objetivo de alcançar os consumidores. Para tal, usamos o mix de marketing. O neuromarketing tem como premissa estudar os detalhes envolvidos nesta troca entre quem vende e quem compra, procurando compreender os mecanismos neuronais envolvidos na tomada de decisão, na relação entre razão e emoção.

Desde sempre que o marketing procurou pesquisar o mercado e as preferências dos consumidores embora tenha muita dificuldade em perceber, de forma clara, o que acontece no momento da tomada de decisão, na hora de escolher o produto ou serviço. As pessoas que de uma forma consciente podem saber o que querem, o que precisam e, inclusivamente, o que estão dispostas a pagar, dificilmente compreendem a verdadeira motivação da compra, o que as levou a tomarem a decisão.

<sup>60</sup> *Dr. Read Montague*, diretor do laboratório de Neuroimagem Humana na Faculdade *Baylor* de Medicina, em *Houston*.



O que é neuromarketing?



Neuromarketing  
in [angleorange.com](http://angleorange.com)

Porque comprei este produto e não aquele outro, porque tinha em ideia comprar o produto X e acabei por comprar o Y?

## 8.1. AS NEUROCIÊNCIAS E O NEUROMARKETING

O neuromarketing surge no final do séc. XX embora só no início deste século é que os estudos sobre esta temática se intensificaram.

Os primeiros estudos académicos sobre neuromarketing foram feitos por um grupo de pesquisadores nos Estados Unidos. *Gerald Zaltman*<sup>61</sup> usou os equipamentos de ressonância magnética para fins de marketing e não para estudos médicos.

*Ale Smidts*, professor da universidade holandesa *Erasmus University*, denominou este novo método de neuromarketing, dando-o a conhecer ao mundo. Vários estudos foram realizados desde então, com o auxílio de aparelhos de ressonância magnética funcional IRM. Só mais tarde, *Martin Lindstrom*<sup>62</sup> foi além do IRMF e utilizou também máquinas de *PET Scan* e equipamentos de eletroencefalografia para as suas pesquisas.

O campo de estudo do neuromarketing é multidisciplinar recaindo sobre três disciplinas: a psicologia, a neurociência e o marketing. Consiste no estudo do funcionamento do cérebro humano de forma a interpretar os desejos, os pensamentos e os comportamentos dos consumidores, ou seja, a aplicação das neurociências cognitivas às atividades desenvolvidas no âmbito do marketing e da comunicação.

<sup>61</sup> Professor da *Harvard Business School*, sócio da firma de consultoria *Olson Zaltman Associates* e autor de 14 livros. *Zaltman* é hoje considerado um dos maiores especialistas no comportamento do consumidor e uma das cinco personalidades mais relevantes do marketing.  
<sup>62</sup> É uma das 100 pessoas mais influentes do mundo segundo a revista *TIME* *Lindstrom* escreveu os livros *A lógica do consumo (Buyology)* (2009) - Verdades e mentiras sobre por que compramos.

O neuromarketing tem como objetivo principal a identificação das reações cerebrais que emergem no ato de consumo ou aquando da exposição de um estímulo comunicacional.

Através de diferentes técnicas é possível identificar e conhecer padrões de comportamento, identificar as zonas de estímulo do cérebro e as respetivas reações perante esses estímulos. Desta forma, é possível mapear o cérebro identificando as áreas mais utilizadas em determinadas tarefas e experiências. Áreas cerebrais relacionadas com a memória, com o prazer, com as emoções, com as recompensas e com o poder cognitivo, têm sido detetadas como as mais ativadas nos estudos efetuados.

Segundo alguns pesquisadores, não se pode dissociar o neuromarketing do estudo do sistema nervoso, o qual é responsável por todo o processamento de informação e sucessivas atitudes e emoções.

Defendem ainda que antes de racional, o ser humano é emotivo, pelo que é necessário conhecer as emoções que estão associadas ao consumo.

### Metodologias do neuromarketing

Existem várias metodologias utilizadas para o estudo da atividade do cérebro:

**EEG** – Eletroencefalografia: estudo do registro gráfico das correntes elétricas produzidas no encéfalo (centro do sistema nervoso);

**IRMF** – Ressonância magnética funcional: medição da quantidade de sangue oxigenado no cérebro; **IRM de difusão** - Imagem espectral infravermelha.



Neuromarketing  
in [angleorange.com](http://angleorange.com)



EEG  
in <http://recherche.parisdescartes.fr/>



IRMF  
in [www.enoncharlotte.wordpress.com](http://www.enoncharlotte.wordpress.com)

## 8.2. A IMPORTÂNCIA DO NEUROMARKETING NAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Vejam agora as principais vantagens do neuromarketing para o marketing:

- Possui uma forte componente científica, que valida a tomada de decisão;
- Desmitifica as motivações dos consumidores procurando respostas de causa efeito;
- Permite o aperfeiçoamento das técnicas de persuasão;
- Ao facilitar a compreensão dos desejos e necessidades dos consumidores facilita a adoção de estratégias para a sua concretização;
- Permite uma maior gestão das campanhas de marketing, facilitando a determinação dos seguimentos a atingir e da criação de geradores de motivação. Evitam-se assim campanhas generalistas e pouco eficazes;
- Ajuda a **estabelecer os indicadores de análise**, ou seja, emoção, envolvimento, atenção, memória, percepção, empatia, stresse, bem-estar, intensidade, entre outros. Com estes indicadores definidos podemos trabalhar do mix de marketing com o objetivo de determinar qual ou quais as ações que melhor acionam estes indicadores. Podemos inclusivamente ir ao pormenor de determinar quais as cores ou os cheiros que têm maior curva de resposta num determinado target de consumidores;
- Podemos igualmente efetuar **uma comparação objetiva entre produtos concorrentes**, a partir dos

indicadores de análise, medir a melhor curva de resposta para um determinado target de consumidores. Já não dependemos das respostas condicionadas por outros fatores externos à análise concreta do produto.

Nos testes de produto, a opinião dos consumidores é condicionada por múltiplos fatores externos e nem sempre coincidentes com a tomada de decisão no momento da compra.

Com o neuromarketing, não estamos a pedir opiniões, o consumidor não diz o que pensa sobre o produto, lemos, temos acesso ao que ele está a sentir naquele momento e é esse sentir, as emoções que acabaram por condicionar a sua decisão no momento da compra.

Como referido anteriormente, o homem é dotado de livre arbítrio, mas a sua decisão é tomada sobre os dados que ele dispõe no momento em que o exerce, ou seja, condicionado pelas emoções que está a sentir.

Por tudo isto, facilmente se compreende que as empresas melhor apetrechadas com as ferramentas de neuromarketing terão uma enorme vantagem competitiva sobre as outras, no mercado.

As empresas que utilizam o neuromarketing têm como objetivo principal atingir e influenciar a mente do consumidor e, portanto, condicionar a sua tomada de decisão muito antes de ele entrar no supermercado.

A estratégia de marketing que agora concilia marketing convencional com marketing digital inicia o seu trabalho muito antes do consumidor entrar na superfície de compra. Numa ação convencional é recomendado que se coloquem os produtos bem distribuídos nas gôndolas, com embalagens e preços promocionais atraentes.

### **E se utilizarmos os conhecimentos de neuromarketing?**

Os lineares do supermercado estão orientados para estimular o olfato dos consumidores. Utiliza-se uma estratégia de preços que sugere grandes descontos ou fazer ofertas extra de produto pelo preço da embalagem normal, por exemplo. Utiliza-se o som ambiente como forma de levar o cliente a permanecer mais tempo no espaço e, conseqüentemente, comprar mais. Se necessário, no caso do espaço estar muito cheio, aumentar em 20 ciclos a cadência da música para que os clientes comprem mais rapidamente, facilitando a circulação no espaço.

As lojas de roupa são um excelente exemplo de neuromarketing, com as técnicas desenvolvidas para envolver as diferentes tipologias de consumidores. A *Inditex* é detentora de muitas marcas, como por exemplo, a *Zara*, *Pull&Bear*, *Massimo Dutti*, *Bershka*, *Stradivarius*, *Oysho*. Apesar de pertencerem todas à mesma empresa veja-se como as suas lojas são completamente diferentes, desde o aspeto arquitetónico à técnica de exposição, ao atendimento, ou à música e ao volume do som.

As empresas de *fast foods*, em geral, usam na sua imagem ou nas suas brochuras publicitárias, o vermelho que aumenta o apetite, estimula a paixão, fazendo com que o cliente coma muito e depressa, o que é bom porque liberta a mesa para outro cliente.

O foco do marketing no início deste *Millennium* está centrado no comportamento do consumidor e na sua compreensão. Todas as ferramentas que nos ajudem a descodificar os mecanismos da tomada de decisão serão fundamentais nesta permanente batalha pela

conquista da mente do consumidor. Inevitavelmente, o neuromarketing assume um lugar privilegiado e incontornável.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS



MONOGRAFIAS

LINDSTROM, Martin, *BUY-ODOLOGY – A Ciência do Neuromarketing*, 1ª Edição, GESTÃO Plus Edições, Lisboa, 2009, ISBN 978-989-811-530-0

LINDSTROM, Martin, *BrandWashed*, 1ª Edição, GESTÃO Plus Edições, Lisboa, 2012, ISBN 978-989-811-566-9

LINDSTROM, Martin, *Brand Senses*, 1ª Edição, GESTÃO Plus Edições, Lisboa, 2013, ISBN 978-989-88115-80-5

RIES, Al, Laura Ries, *A Origem das Marcas*, 1ª Edição, Casa das Letras, 2005, ISBN 978-972-46-1595-2j

KOTLER, Philip, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiwan, *Marketing para o Séc. XXI*, 2ª Edição, Editorial Presença, 1999, ISBN 978-972-23-2585-x

KOTLER, Philip, *Marketing 3.0*, 1ª Edição, ACTUAL, 2010, ISBN 978-989-694-004-1

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane, BRADY, Mairred, GOODMAN, Malcom, HANSEN, Torben, *Marketing Managemet*, 2ª Edição, Pearson Education, 2012, ISBN 978-0-273-74361-3

KOTLER, Philip, KELLER, *Administração de Marketing*, 12ª Edição, Pearson Education, 2007, ISBN 978-85-7605-001-3

WINER, Russell S., DHAR, Ravi, *Marketing Management*, 4ª Edição, Pearson, 4ª Edição, 2011, ISBN 978-0-13-038792-9

KERIN, Roger A., HARTLEY, Steven W., BERKOWITZ,

Eric N.,RUDELIUS, William, *Marketing*, 8ª Edição, McGrawHill, 2006, ISBN 978-85-86804-59-5

ADOLPHO, Conrado, *Os 8Ps do Marketing Digital*, 1ª Edição, Texto Editores, 2012, ISBN 978-972-47-4495-7

BRITO, Carlos Melo / LENCASTRE, Paulo de, *Novos Horizontes do Marketing*, 1ª Edição, Publicações Dom Quixote, 2014, ISBN 978-972-20-5408-9

PINK, Daniel H., *A Nova Inteligência*, 1ª Edição, Academia do Livro, 2006, ISBN 978-989-8194-16-9

BERGER, Jonah, Contágio, 1ª Edição, *Clube do Autor*, 2014, ISBN 978-989-724-144-4

CARRERA, Filipe, *Marketing Digital na versão 2.0*, 1ª Edição, Edições Silabo, 2009, ISBN 973-972-618-531-4

AFONSO, Carolina, Leticia Borges, *Social Target*, 1ª Edição, TOPBOOKS, 2013, ISBN 978-989-706-009-0

MARQUES, Vasco, *MKT Digital 360*, 1ª Edição, ACTUAL, 2015, ISBN 978-989-694-068-3

GARCIA\_SORDO, Juan, *Marketing Internacional*, McGrawHill, 2001, ISBN 970-10-2857-0

MLODINOW, Leonard, *Subliminar*, 1ª Edição, Marcador, 2014, ISBN 978-989-754-041-7

BLANCO, Roberto Álvarez del, *Neuromarketing*, 1ª Edição, Prentice Hall, 2011, ISBN 978-84-832-2763-3

USUNIER, Jean-Claude, Julie Anne Lee, *Marketing Across Cultures*, 5ª Edição, Pearson, 2009, ISBN 978-0-273-71391-3

DANIELS, John D., Lee H. Radebaugh, Daniel P. Sullivan, *International Business*, 13ª edition, Pearson, 2011, ISBN 978-0-273-75600-2

CHAFFEY, Dave, Fiona Ellis-Chadwick, Richard Mayer, *Kevin Johnston*, 4ª Edition, Prentice Hall, 2009, ISBN 978-0-273-71740-9

LAUDON, Kenneth C., Carol Guercio Traver, *E-Commerce 2010*, Pearson, 2010, 978-0-13-509078-7

RODRIGUES, Fernando, Miguel Oliveira, Julien Diogo, *Princípios de Neuromarketing*, 1ª Edição, Psicosoma, 2015, ISBN: 978-972-8994709

## SITIOS WEB

- Tecnologias de Informação e a Economia Mundial  
<https://ctsggrupo2013.wordpress.com/2013/02/27/the-third-wave/>
- NavalBrasil.com  
<http://navalbrasil.com/globalizacao-voce-esta-sendo-usado-e-talvez-nao-tenha-se-dado-conta/>
- <https://intheblack.com/articles/2013/08/12/in-your-right-mind-an-interview-with-daniel-pink>
- Paper masters  
<https://www.papermasters.com/abraham-maslow.html>
- <http://omelhordomarketing.com.br/buzz-marketing-a-comunicacao-boca-a-boca/>
- Marketing Portugal  
<http://marketingportugal.pt/artigos/marketing/item/207-buzz-marketing>
- Mundo do Marketing  
<https://www.mundodomarketing.com.br/reportagens/planejamento-estrategico/4292/22-mil-produtos-sao-lancados-por-mes-mas-80-fracassam.html>
- GNPD – GLOBAL NEW PRODUCTS DATABASE  
<http://www.mintel.com/global-new-products-database>
- Geert Hofstede  
<https://www.geert-hofstede.com/>

- Interbrand  
<http://interbrand.com/>
- ACEPI  
<http://www.acepi.pt/>
- Ecomarketing  
<http://www.ecomarketing.pt/>
- <https://www.rankingthebrands.com/The-Brand-Rankings.aspx?nav=category&catFilter=0>
- <http://biologiaconcursos.blogspot.pt/2011/04/orgaos-dos-sentidos.html>
- <http://www.gjaviermartinc.com/que-es-el-marketing-digital-infografia/>
- <http://projetual.com.br/neuromarketing-3-dicas-para-campanhas-publicitarias/>

## FICHA TÉCNICA

Título: Marketing

Autoria: Rui Gaspar

Edição: CECO A

Coordenação: Sílvia Coelho

Design e Composição: SFC, Marketing e Publicidade  
sfc.pt

Local de Edição: Lisboa

Data de Edição: 2018

## EDIÇÃO 2018

**Marketing** Rui Gaspar

## EDIÇÃO 2017

**Comércio Internacional** Pedro Santos Pereira  
**Atendimento e Comunicação com o Cliente** Sandra Dias

## EDIÇÕES 2008

### Manuais Técnico-Pedagógicos

**Comércio e Distribuição** João Paixão  
**Relações Interpessoais e Comunicação** Ana Guise Leite

### Fascículos Técnico-Pedagógicos

**Compras** José Leirião  
**Espanhol Comercial** Maria del Carmen Garcia  
**Gestão de Armazéns** Rui Almeida  
**Marketing de Serviços** Daniel Soares de Oliveira  
**Negociação e Venda no Imobiliário** Álvaro Monteiro

### Baterias de Exercícios de Aplicação

**Análise Financeira** Rute Almeida  
**Atendimento** Manuela Mariani  
**Gestão de Stocks e Aprovisionamento** Bruno Santos e Miguel Silva  
**Marketing** Vitor Pereira

**Merchandising** Cristina Ferreira  
**Negociação** António Ricardo  
**Relações Interpessoais e Comunicação** Ana Guise Leite  
**Técnicas de Venda** Manuela Mariani

## EDIÇÃO DE 2005

**Análise Financeira II** Rute de Almeida  
**Comunicação e Imagem na Empresa** Daniel Soares de Oliveira  
**Condução de Reuniões** Rosário Lourenço  
**Consultadoria e Gestão da Formação** Salomão Vieira  
**Contabilidade** Carlos Mezes  
**Criatividade e Inteligência Emocional** Ana Paula Gonçalves  
**Dinâmica e Animação de Grupos** Carlos Barata  
**Fiscalidade IRS-IRC** Leandro Gustavo Ribeiro  
**Fiscalidade IVA** Leandro Gustavo Ribeiro  
**Gestão do Tempo e do Stress** Natalina Faria  
**Gestão e Motivação de Equipas** Ana Cristina Tralhão  
**Legislação Laboral** Filomena Carias  
**Planeamento e Controlo de Gestão** Álvaro Lopes Dias  
**Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho** Margarida Espiga  
**Webmarketing** Mário Rui Santos

## EDIÇÃO DE 2000

**Análise Financeira** Brasiliano Rabaça  
**Atendimento** Amélia Cascão Arcindo Ferreira Cascão  
**A Arte de Mostrar** Carlos Afonso  
**Gestão de Espaços Comerciais** Pedro Santos Pereira

**Gestão de Stocks e Aprovisionamento** Octávio Ribeiro

**Marketing** Maria Clara Almeida

**Merchandising** Richard Bordone

**Negociação** Rui Gaspar

**Técnicas de Secretariado** Maria do Rosário Santa Bárbara

**Técnicas de Venda** António Silveira Pereira

Lisboa  
Rua da Sociedade Farmacêutica, 3  
1169-074 Lisboa  
Tel: 213 112 400  
Fax: 213 112 424  
cecoa@cecoa.pt

Porto  
Rua Alexandre Herculano, 164  
4000-051 Porto  
Tel: 223 392 680  
Fax: 223 392 689  
porto@cecoa.pt

Coimbra  
Av. Fernão Magalhães, 676 - 4.º  
3000-174 Coimbra  
Tel: 239 851 360  
Fax: 239 851 369  
coimbra@cecoa.pt

[www.cecoa.pt](http://www.cecoa.pt)

**cecoa**

Centro de Formação Profissional  
para o Comércio e Afins

  
INSTITUTO DO EMPREGO  
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL



**CCP**  
CONFEDERAÇÃO  
DO COMÉRCIO E SERVIÇOS  
PORTUGAL

