

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

MUDANÇAS DE COMPORTAMENTO PREVISTAS EM
EMPRESAS QUE PASSAM A CONHECER ADEQUADAMENTE SEUS
CLIENTES

CURITIBA

1995

Arnaldo Durão de Paiva
Carlos Henrique Sznelwar
Valdir Antonio Schnaider

**MUDANÇAS DE COMPORTAMENTO PREVISTAS EM
EMPRESAS QUE PASSAM A CONHECER ADEQUADAMENTE SEUS CLIENTES**

**Monografia apresentada para obtenção do título de
Especialista no Curso de Pós-Graduação em Especialização
em Tecnologia de Gestão, da Universidade Federal do Paraná**

Orientadora: _____

Prof.^a. Dra. Cleide Meirelles Esteves Piragis

Orientador: _____

Prof. Zaki Akel Sobrinho

Coordenador: _____

Prof. Dr. Pedro José Steiner Neto

CURITIBA

1995

SUMÁRIO

Introdução

Capítulo I	A Filosofia de marketing na condução dos negócios
	Evolução da administração
	Definições de marketing
	O marketing no desenvolvimento econômico
	Sistemas de marketing 4Ps e 4As

Capítulo II	Análise Ambiental
	Ambiente interno
	O papel do administrador de marketing
	Ambiente externo
	As forças do mercado
	O macroambiente

Capítulo III	Ambiente de guerra
	A nova era da concorrência
	A natureza do campo de batalha
	Estratégia e tática
	Ataque e contra-ataque

Características dos profissionais de marketing

As regras do jogo

Capítulo IV Planejamento estratégico e de marketing

Planejamento estratégico

Avaliação da missão corporativa da empresa

Outras avaliações necessárias

Natureza dos mercados e oportunidades

Planejamento estratégico de marketing

Plano anual de marketing

Dez tarefas para o planejamento de marketing

Capítulo V Sistema de Informação de Marketing

Conceitos

Banco de dados

Capítulo VI O Cliente

Conceituando o cliente

Pesquisando o cliente

A concorrência

Quadro de pessoal

Ciclo de vida de produtos

Posicionamento e segmentação

Capítulo VII	Marketing por banco de dados
	Conceito
	Alguns antecedentes gerais
	Banco de dados de consumidor e de marketing
	Disponibilidade dos bancos de dados de marketing
	Conteúdo do banco de dados de marketing

Capítulo VIII	Case: Banco Bamerindus do Brasil S/A
----------------------	---

Conclusão	Análise das Informações
------------------	--------------------------------

Referências Bibliográficas

INTRODUÇÃO

O bom atendimento passa necessariamente por uma estrutura organizacional adequada mas, sobretudo, pela capacidade de identificar as necessidades da clientela. Não existe tratamento diferenciado sem a conscientização profunda da importância de conhecer detalhadamente o cliente.

É preciso que se entenda que para o atendimento, o marketing e a administração segmentados é muito importante conhecer o mercado que se deseja atuar. Somente através de informações fidedignas dos clientes, uma organização pode optar por uma política segmentada, se repartir em várias organizações paralelas, cada uma especializada no seu público alvo, transformando-se, então, em múltiplas unidades de negócios.

É preciso perseguir incansavelmente atitudes pró-ativas de vendas que significam agredir o mercado, detendo sempre a iniciativa no processo de identificação, atração e atendimento às necessidades do cliente.

O presente estudo se reveste de importância fundamental neste contexto.

Em que medida informações confiáveis dos clientes ajudam a empresa a conseguir melhores resultados em termos de oportunidades, alavancagem e diferencial de mercado.

Um cliente sem nenhum vínculo e insatisfeito em suas necessidades, tende a abandonar a empresa. Conhecer o cliente é o caminho para empreendermos uma carreira de sucesso. Num mercado globalizado e extremamente competitivo, a satisfação do cliente é o fim, e os produtos são apenas os meios para que se atinja este objetivo.

Somente através de adequado conhecimento do cliente é que uma empresa pode criar produtos compatíveis com as necessidades do mercado, no momento e local exatos.

Por fim, conhecer o cliente é o caminho para torná-lo imune à ação da concorrência.

Diante dessas expectativas, iniciamos o primeiro capítulo discorrendo sobre a evolução do conceito de marketing ao longo da história, e procuramos enfatizar as características das empresas que adotam a filosofia de marketing na condução de seus negócios. Ainda neste capítulo, procuramos destacar o papel do administrador de marketing na busca de posição favorável para a empresa em relação ao mercado.

No capítulo II, procuramos demonstrar a influência que o meio ambiente exerce sobre a organização. O diagnóstico dos pontos fortes e fracos que compreendem o ambiente interno da empresa, bem como o conhecimento das ameaças e oportunidades que emergem do ambiente externo, permite aos executivos elaborar o planejamento estratégico de modo a estar em perfeita sintonia com o mercado.

Ao longo do terceiro capítulo, defendemos que a concorrência deve ser um dos principais focos de atenção de uma empresa com orientação em marketing, uma vez que um número considerável de empresas, atualmente, já estão voltadas para o cliente.

As necessidades atuais e futuras da organização foram compatibilizadas no quarto capítulo através do planejamento estratégico. Neste contexto, procuramos reforçar a importância fundamental do planejamento estratégico: buscar alternativas para fazer frente às ameaças ambientais e ao mesmo tempo desenvolver e perpetuar a organização.

Além disso, e principalmente, afirmamos que o planejamento estratégico de marketing deve ser um processo contínuo e sistemático de análise, avaliação e orientação das melhores oportunidades do mercado. Por isso, apresentamos um fluxograma das atividades sugeridas para um planejamento estratégico de marketing.

Muito se tem dito e pregado sobre a relevância e a necessidade que as empresas têm em utilizar-se do marketing para a gestão organizacional e, conseqüentemente, para os seus planejamentos estratégicos. No capítulo V, será apresentado o conceito de um sistema de informações de marketing e sua importância para o planejamento das empresas que adotam o marketing como suporte às suas decisões.

O capítulo VI tem como tema principal o cliente: pela sua importância em qualquer contexto mercadológico. Afinal, não interessa a área de atuação de uma empresa, certamente seu negócio tratará clientes. Tentamos então buscar uma conceituação que atendesse aos nossos propósitos de demonstrar as vantagens que podem ser obtidas quando uma empresa foca convenientemente o cliente. Achamos oportuno, também, discorrer sobre o inevitável ciclo de vida de qualquer produtos.

Por fim, no sétimo capítulo, advogamos que enquanto as empresas se contentavam em agrupar os clientes através de características comuns, vivíamos a era do marketing de massa cuja tendência era a dependência exclusiva em dados estatísticos e de probabilidade. Isso mudou.

Com os aumentos de custo no marketing direto (custo postal, processamento, papel, etc.), sentiu-se a necessidade de elevar o índice de retorno nas tentativas de abordagem dos clientes, pelas empresas. Aí que surge o marketing por banco de dados, apresentando uma quantidade de informações jamais vista, o que permite uma sensível melhora na relação custo e benefício de marketing.

Após exaustivo trabalho de pesquisa bibliográfica, após ponderarmos objetivamente determinados conceitos, concordando com muitos autores, porém discordando de alguns, apresentamos nossas conclusões acerca daquilo que imaginamos ser uma tendência para o mundo de marketing em um futuro próximo.

Esperamos que com as críticas dos leitores possamos completar e até modificar algumas das interpretações e conclusões contidas no presente trabalho.

CAPÍTULO I

FILOSOFIA DE MARKETING NA CONDUÇÃO DOS NEGÓCIOS

Evolução da administração de marketing

Marketing, trata-se de uma poderosa ferramenta para adaptação de produtos ou serviços a mercados em contínuas mutações. Além disso, sendo utilizado adequadamente, contribui para a permanência de uma organização no mercado em que atua e, até mesmo, favorece a conquista de novas fatias deste mercado. No entanto, e sobretudo, o marketing deve ser encarado como um compromisso com a busca da melhoria da qualidade de vida das pessoas.

Segundo Marcos Coimbra ^(1.1), “as organizações, na busca da sobrevivência, acabam por descobrir a importância de se orientar pelas necessidades e exigências do mercado.”

Certamente, a razão de ser das organizações é a identificação das necessidades dos consumidores a serem satisfeitas por meio de idéias, produtos ou serviços, pois a função primária do marketing, lembra Gerald Zaltman ^(1.2), “é ligar a organização com o meio ambiente e com os valores, as normas e a cultura em geral da sociedade. Observa-se na atualidade, em muitas atividades empresariais ou não, que as pessoas passam a praticar o marketing quase que intuitivamente.”

Por que isso acontece? É em função de uma competição desenfreada visando apenas lucro, e onde os fins justificam os meios? Ou é apenas reflexo do clima de competição em que vivemos? Quaisquer que sejam as hipóteses, torna-se difícil a existência de uma organização que não utilize técnicas que possibilitem o escoamento de uma produção crescente de serviços e de produtos.

Os anos de 1600 caracterizaram-se como a fase de subsistência em que as pessoas de cada família produziam para o seu próprio sustento, garantindo assim a sobrevivência dos familiares.

No século seguinte, iniciou-se então a fase de fazer por encomenda com a formação das pequenas cidades. Os consumidores, distintos dos produtores, passaram a determinar o que queriam consumir e as mercadorias eram elaboradas sob encomenda e, portanto, vendidas antes de serem produzidas.

Além da produção ser considerada mais importante que a venda, os fabricantes perdiam muito tempo aguardando pela encomenda das pessoas. Havia, assim, um tempo ocioso de produção não aproveitado.

Entre 1800 e 1849, nos EUA, com os fabricantes situados próximos aos consumidores, eram fabricadas algumas mercadorias que eles imaginavam que os consumidores poderiam comprar. Inicia-se, então, a fase de produção especulativa;.

Na segunda metade do século 19, a partir das máquinas e equipamentos advindas da Revolução Industrial, inicia-se a produção massiva de mercadorias. A idéia básica da produção em massa era a redução de custos.

No início do século 20 a preocupação com a produção, seus métodos e processos de fabricação cedem lugar a fase do produto. Este novo conceito leva as organizações a buscarem oferecer produtos de melhor qualidade, desempenho e concepção.

A gerência de produto transforma-se no enfoque administrativo preferido e toda energia é canalizada para fazer bons produtos em contínuo desenvolvimento.

Segundo Philip Kotler ^(1.3), “esses gerentes assumem que os compradores admiram produtos bem feitos, valorizando, assim, qualidade e desempenho; estão mesmo dispostos a pagar mais por produtos melhores.”

Essa supervalorização do produto direciona campanhas publicitárias, que utilizam afirmações do tipo: “nós fazemos o melhor produto”, “este produto é o melhor e não há igual”.

Marcos Cobra chega a declarar que “o gerente acaba por se apaixonar por seu produto e passa a viver com ele um caso de marketing.”

Esta é uma forma errada de conceber um produto, pois ao invés das empresas levarem em consideração as necessidades do mercado, elas concentram-se, de forma bastante míope, nos próprios produtos.

A orientação para a produção tem seus percalços. Mesmo produtos de boa qualidade e preços acessíveis, com redução de custos pela economia de escala de produção, podem não ter a aceitação esperada. Atender às necessidades dos consumidores é uma importante regra do mercado.

Muitas empresas tornam-se orientadas por vendas, concentrando-se no desenvolvimento de técnicas de vendas para gerar grandes volumes de negócios.

Após os esforços de otimização da produção e da distribuição, a partir de 1930, o processo de vendas passou a ser o alvo das atenções, sendo considerado como uma das fraquezas das atividades mercantis. Caracteriza-se como a era do é preciso vender qualquer coisa, sem levar em conta ainda as necessidades de compradores e consumidores.

As empresas que ainda mantêm essas características vêem a atividade de marketing como uma função suplementar de vendas quando, na realidade, vendas é que é uma das função de marketing.

Marcos Cobra conta que, segundo Theodore Levitt, há um contraste entre a administração orientada por vendas e a orientada por marketing:

“Quando o foco é vendas, objetiva-se satisfazer às necessidades do vendedor; em marketing objetiva-se satisfazer às necessidades do consumidor/comprador.”

Quando as quantidades adicionais de produtos gerados deixam de serem absorvidas pelo mercado e quando o esforço de vendas por si só não é capaz de escoar esses produtos, surge a preocupação com o consumidor.

Passa a ser importante descobrir o que o consumidor quer, ou necessita, e a partir daí estabelecer uma produção mais racional. Começa-se então a utilizar o marketing para identificar, entender e atender as necessidades dos consumidores.

Mas não é só. Para que uma empresa seja efetivamente orientada por marketing é preciso um esforço contínuo e integrado de todas as suas áreas. Através das técnicas do endomarketing é preciso que todos, sem exceção, estejam preparados para satisfazer o consumidor. Fornecedores, distribuidores, porteiros, recepcionistas, telefonistas e até o presidente, todos, devem ser praticantes da filosofia de marketing.

As ações isoladas de cada departamento deixam de fazer sentido. É preciso que todas as áreas estejam interessadas na identificação das necessidades dos consumidores e, a partir daí desenvolvam produtos ou serviços, a preços compatíveis, buscando criar uma imagem de marca que proporcione vantagens competitivas duráveis.

Outra preocupação é a interação com o meio ambiente externo (governo, fornecedores, concorrência, consumidores e distribuidores) que deve ser harmônica, da mesma forma que as relações internas devem ser coordenadas para satisfazer às exigências do mercado.

Definições de marketing

O marketing, preponderantemente, orienta as relações de trocas entre indivíduos e organizações; ou seja, orienta o desempenho de atividades empresariais que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor para o consumidor.

Marketing é a “execução das atividades que buscam realizar os objetivos de uma organização, prevendo as necessidades do freguês ou cliente e dirigindo um fluxo de bens e serviços para a satisfação dessas necessidades, a partir do produtor para o freguês ou cliente”, diz E. Jerome McCarthy, da Michigan State University.

A American Marketing Association adota como oficial a seguinte definição: “Marketing é o processo de planejamento e execução desde a concepção, apreçamento, promoção e distribuição de idéias, mercadorias e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais.”

Richard Bagozzi sugere que “marketing é o processo de criar e resolver relações de troca”. Sidney Levy e Gerald Zaltman definem marketing como o “processo em que as trocas ocorrem entre pessoas e grupos sociais”.

Já para Stan Rapp e Tom Collins ^(1,4), autores de Maximarketing:

- Todo marketing deve ser bem-sucedido em satisfazer às necessidades e vontades dos compradores em potencial, seja consciente ou inconscientemente.*

- Todo marketing deve realizar a venda convertendo o interesse do comprador em potencial em intenção de compra e compra real.*

- E quase todo marketing deveria tentar desenvolver uma relação contínua com o comprador após a primeira venda, encorajando compras adicionais e fidelidade permanente.*

Pela definição clássica, o marketing é uma ciência que está apenas relacionada com a satisfação das necessidades e desejos dos consumidores. A definição de que “marketing é uma atividade humana dirigida à satisfação das necessidades e desejos através de um processo de troca” foi revista por Phillip Kotler da Northwestern University, que incluiu nela o aspecto societal. Seu propósito é abordar de formas diferentes o mesmo problema, considerando o conceito humano, o conceito do consumo inteligente e o conceito do imperativo ecológico:

“O conceito de Marketing Societal define a tarefa da organização como sendo determinar necessidades, desejos e interesses de participação de mercado e proporcionar a satisfação desejada mais efetiva e eficientemente do que a concorrência, de forma a preservar ou aumentar o bem-estar do consumidor e da sociedade.”

O papel do marketing é então identificar necessidades não satisfeitas e colocar no mercado produtos ou serviços que, enquanto satisfazem os consumidores, geram resultados

atraentes aos acionistas e ajudam a melhorar a qualidade de vida das pessoas e da comunidade em geral.

O marketing atualmente é foco de atenção e interesse de todos os tipos de organizações, com ou sem fins lucrativos. De empresas privadas a empresas públicas, de empresas de grande porte a microempresas, de políticos até as nações, o marketing permeia qualquer atividade mercantil ou não.

Quaisquer que sejam os motivos, o marketing torna-se importante à medida que as organizações sofrem pressões existenciais. Os problemas de mercado, associados à ação da concorrência, têm mostrado as vantagens da orientação em marketing.

Papel de marketing no desenvolvimento econômico

Se associarmos o marketing ao capitalismo, podemos considerar que ele promove a concentração da renda, satisfazendo necessidades supérfluas das populações.

Visto por este prisma, o marketing teria poderes mágicos de criar demanda para produtos ou serviços de baixo interesse social. Além disso, teria a capacidade de gerar necessidades nas pessoas por algo que elas efetivamente não necessitariam.

Este é um enfoque mentiroso, que atribui ao marketing poderes que ele efetivamente não tem: criar demanda ou gerar necessidades.

Muito pelo contrário, segundo a afirmação de E. Jerome McCarthy ^(1.5):

“O que se pode observar, porém, é o que o marketing tem possibilitado aos países dotados de moderna economia: ordenar melhor as relações de produção e consumo e até mesmo outras atividades, incluindo a recreação.”

McCarthy sugere ainda que “o marketing, através de efetivo sistema macromarketing, é necessário para as economias em desenvolvimento, bem como pode ser a chave do crescimento para nações menos desenvolvidas”.

Entende-se por **macromarketing** o processo social, através do qual, o fluxo da economia de bens e serviços é deslocado dos produtores e transferido aos consumidores de forma a suprir adequadamente a demanda e levando em conta os objetivos da sociedade.

Através do macromarketing, portanto, as economias em desenvolvimento conseguem escapar ao círculo vicioso de pobreza, saindo de um sistema de subsistência para a produção em massa, com economia de escala.

Em adição, ao tornar a produção de massa possível ao mercado dirigido, o sistema de macromarketing encoraja a inovação, o desenvolvimento e a expansão de novas idéias e novos produtos. A concorrência força as empresas a pensarem novos e melhores caminhos para satisfazer às necessidades dos consumidores.

Micromarketing refere-se à execução das atividades que fazem com que as organizações atinjam seus objetivos, antecipando-se às necessidades do consumidor. Além disso, define a direção do fluxo de mercadorias e serviços para satisfazer as necessidades tanto do produtor quanto do consumidor ou cliente.

Então, a importância do marketing, englobando o macro e micromarketing é ajudar as organizações a alcançarem um bom desempenho, ao mesmo tempo que atendem melhor aos anseios da sociedade, e, desta forma, abandonar a lei do tirar vantagens em tudo, que inclui, entre outras espertezas, o que cita E.J.McCarthy:

- *Fazer propaganda enfadonha, com demasiada frequencia, enganosa e dispendiosa;*
- *Vender produtos de baixa segurança e de qualidade pobre;*
- *Tornar as pessoas excessivamente materialistas;*
- *Estimular através do crédito fácil as pessoas a comprarem o que não precisam.*

Uma empresa pode ser comparada a uma célula, que à medida que se desenvolve, amplia suas relações com o seu ambiente, de modo que o reconhecimento das forças que agem sobre uma organização é um importante passo para a reavaliação de sua missão corporativa e de seus objetivos.

Da mesma forma que forças políticas podem restringir ou ampliar o campo de ação de uma empresa, forças legislativas ou reguladoras exercem controle sobre a sua forma de atuação.

As inovações tecnológicas podem tornar produtos e serviços obsoletos, e as forças econômicas ou a ação da concorrência podem inibir a realização de negócios.

Assim, o reconhecimento das forças ambientais que agem sobre uma organização é de importância estratégica para transformar problemas em oportunidades de crescimento.

Sistemas de marketing: os 4 Ps e os 4As

A interação de uma organização com seus meios ambientes internos e externos, utiliza as ferramentas que compõem o complexo de marketing para a consecução de seus objetivos em consonância com a sua missão de negócio.

As ferramentas que compõem o composto de marketing, são conhecidas pelas suas iniciais, como os **4Ps**: Produto, Preço, Promoção e Place, que é distribuição.

Para satisfazer aos consumidores, é preciso que os **PRODUTOS** ou **SERVIÇOS** a serem ofertados sejam de boa qualidade, que suas características sejam ao gosto dos consumidores, que hajam boas opções de modelos e estilos, que o nome da marca seja atraente, e que venham acondicionados em embalagens sedutoras, em variados tamanhos e em quantidades que proporcionem adequados retornos financeiros à organização”.

É preciso também que o **PREÇO** seja de conhecimento de toda a clientela, seja justo e proporcione descontos estimulantes à compra dos produtos ou serviços ofertados, com subsídios e prazos de pagamento adequados e crédito efetivamente atrativo.

No entanto, é preciso utilizar com criatividade e honestidade as poderosas ferramentas de **PROMOÇÃO**, entre elas a propaganda, a força de venda pessoal, a promoção de vendas, as relações públicas e o *merchandising*.

Por fim, a **DISTRIBUIÇÃO** precisa fazer chegar o produto certo no lugar certo, através de canais de distribuição adequados. É imprescindível não deixar faltar produto em nenhum mercado importante, localizando para isso fábricas, depósitos, distribuidores e dispondo ainda de um inventário de estoques para suprir as necessidades de consumo através de recursos de transporte convenientes.

A compreensão das ferramentas de marketing pode ajudar a neutralizar as forças ambientais, canalizando recursos e obtendo resultados financeiros e de posicionamento de mercado compensadores.

Em outro modelo de interação das ferramentas de marketing com o seu meio ambiente, o Professor Raimar Richers apresenta o seu modelo dos 4As: Análise, Adaptação, Ativação e Avaliação.

A seguir reproduzimos integralmente o texto onde Marcos Cobra, em seu livro *Administração de Marketing*, de maneira bastante clara descreve o modelo de Richers e a interação da empresa com o meio ambiente, considerando seus objetivos e a ação efetiva das ferramentas do composto de marketing:

1. Análise: Visa identificar as forças vigentes no mercado, como economia, política, sociedade, concorrência, legislação e tecnologia e sua interação com a empresa.

Os meios utilizados para identificar as forças existentes são: a pesquisa de mercado e o sistema de informações em marketing.

Isso é feito com o objetivo de identificar também: o que, como, onde, quando, porque e quem compra, a fim de estimar a demanda de mercado e o potencial de consumo.

Uma vez determinados os fatores que influem no consumo de determinados produtos ou serviços é possível compatibilizar a oferta para atender à demanda de mercado.

A interação entre a oferta e a demanda é estabelecida respectivamente pelos fatores que influem na produção (como disponibilidade de matérias primas, disponibilidade de mão-de-obra e disponibilidade de tecnologia e recursos produtivos) e pelos fatores que influem no consumo (como o comportamento do consumidor, disponibilidade de renda, facilidades de crédito e outros fenômenos que agem sobre os hábitos de consumo).

Dessa maneira, o papel do marketing é identificar os fatores que influenciam o consumo e procurar ativar a demanda através da força do marketing, ou seja, descobrir necessidades não satisfeitas e buscar a produção de bens ou serviços que atendam a essas expectativas de mercado, adaptando ou inovando produtos.

2. Adaptação: *É o processo de adequação das linhas de produtos ou serviços da empresa às necessidades de consumo identificadas através da análise. Isso ocorre através do posicionamento do produto em termos de: design (desenho), características e qualidade, denominação da marca, embalagem, preço sugerido aos clientes distribuidores e/ou aos consumidores finais e serviços ao cliente ou consumidor.*

É também a interpretação do estágio do ciclo de vida de cada produto e do portfólio dos produtos da empresa em relação à concorrência. É também chamado de composto de produtos.

3. Ativação: *É também chamado composto promocional, que, juntamente com o composto de produtos, forma o composto de marketing.*

Os elementos-chave da ativação ou composto promocional são: distribuição (através de suas políticas e seus canais de escoamento e venda de produtos e também da logística ou distribuição física que incluem o transporte e o armazenamento de produtos), força da venda pessoal, da promoção de vendas, da propaganda, do merchandising e das relações públicas.

***4. Avaliação:** É o controle da gestão de marketing, que procura avaliar as principais forças e fraquezas organizacionais, as oportunidades e os problemas, analisando os resultados operacionais de cada esforço de marketing isoladamente ou em conjunto. Essa função é também chamada auditoria de marketing, objetivando identificar para poder neutralizar o impacto ambiental-interno, representado pelas forças e fraquezas, problemas e oportunidades, e externos aos negócios da organização, como o poder político (governo e legislativo), poder do público em geral (consumidores e não consumidores), poder da concorrência e poder das forças macroambientais (como economia, tecnologia, demografia, cultura etc.).*

Referências Bibliográficas:

- 1.1. COBRA, Marcos. Administração de Marketing. São Paulo, Atlas, 1992.
- 1.2. ZALTMAN, Gerard & PARK, C.W. Marketing management. New York, Dryden Press, 1987. p. 3.
- 1.3. KOTLER, Philip, Marketing management. 6. Ed. Rnglewood Cliffs, Prentice-Hall, 1988.
- 1.4. RAPP, Stan & COLLINS, Tom. Maximarketing. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1988.
- 1.5. McCARTHY, E. J. & PERREAULT JR., William D. Essentials of marketing. Homewood, Richard D. Irwin, 1985.

CAPÍTULO II - ANÁLISE AMBIENTAL

Para conhecer adequadamente o cliente é importante que se conheça a influência do ambiente interno e externo que envolve a organização.

Ambiente interno

Compreende toda a estrutura da organização como o departamento de marketing, de vendas, de produção, de compras, suas instalações, sistema de informações, comunicação, etc. Neste ambiente a empresa pode obter o diagnóstico sobre seus pontos fortes e fracos.

Pontos fortes da organização - são representados pela excelência da capacidade de produção; da qualidade dos produtos e/ou serviços; saúde financeira satisfatória; vantagem de custo; instalações adequadas; processos flexíveis, etc..

Pontos fracos da organização - compreende os pontos deficitários, tais como: o quadro efetivo do departamento de produção não é compatível com a demanda; a falta de recursos financeiros não permitem investimentos em pesquisas, treinamentos do quadro funcional; elevada base de custos; etc..

A coordenação dos diversos departamentos de uma organização é um desafio constante para os executivos, pois devem compatibilizar os interesses distintos de cada área, quer seja pelo poder como prestígio.

Partindo-se do princípio que uma organização precisa integrar toda a sua estrutura composta de diversos departamentos, o resultado do todo, é maior do que a contribuição individual de cada um desses departamentos, se bem coordenados. A sequência a seguir exemplifica esta proposição:

O departamento de pesquisa e desenvolvimento, deve apoiar a criação de produtos e desempenhos; o departamento de finanças, pode levantar situações para agilizar as conclusões de negócios; o departamento responsável pela expedição, tem papel relevante na entrega dos compromissos assumidos pelo departamento de vendas; o departamento de contabilidade através de suas análises de resultados, é responsável pela aferição da margem que cada produto contribui para o lucro da organização; o departamento de compras tem envolvimento direto na área de marketing, de forma a garantir que se adquiram matérias-primas com qualidade, prazos e custos satisfatórios e, o departamento de recursos humanos, deve suprir as necessidades de forma que as equipes fiquem motivadas e por conseguinte obtenham maior produtividade.

O êxito do marketing e vendas que são unidades-fim, depende necessariamente que as demais áreas-meio lhes dêem respaldo. Portanto, é imperativo que se desenvolva o endomarketing de tal forma que todos na organização fiquem comprometidos com o objetivo de atender aos anseios do mercado, satisfazendo as expectativas do cliente e com consequente repercussão na remuneração do capital financeiro e trabalho.

O papel do administrador de marketing

Como um verdadeiro maestro, lembra Zaltman, o gerente de marketing deve orquestrar as forças do meio ambiente, como a ação da economia, concorrência, política, governo, tecnologia entre outras e, acrescenta Cobra, utilizar adequadamente as forças internas da empresa, como recursos tecnológicos, capacidade econômica e financeira, recursos produtivos, recursos humanos, adequando produtos e serviços através da força de marketing.

Mais do que um simples adaptador, o gerente de marketing precisa ser um inovador, para ajudar a sua organização a galgar uma posição que a concorrência não consiga alcançar. Esse é um dos grandes desafios.

O gerente de marketing deve conhecer profundamente o mercado para desenvolver adequadamente seus produtos ou serviços, implementando a política de preços, administrando a força de vendas e promovendo uma comunicação mais efetiva junto aos diversos públicos consumidores, através de diferentes vias de distribuição.

Muitas vezes, a capacidade administrativa do gerente de marketing, mais do que a qualidade dos produtos ou serviços de uma organização, acaba tornando-se uma força estratégica, e até mesmo o grande diferencial capaz de promover vantagens competitivas realmente duráveis.

Ambiente Externo

É composto de variáveis externas ao ambiente da organização e que podem influenciar as decisões estratégicas da mesma.

As variáveis envolvidas são: econômicas, legais e políticas, sociais, tecnológicas, demográficas, físicas etc., e que apresentam às oportunidades e ameaças à empresa.

Oportunidades - compreende as vantagens competitivas provenientes do ambiente externo e que são representadas pelas forças como: comportamento do consumidor em relação a sua renda; abertura na legislação de impostos; taxas de juros subsidiadas; tendências sobre a qualidade de vida dos consumidores; sistemas inteligentes de informação (tecnologia); a concorrência (entre outros, o preço dos serviços, qualidade, participação do mercado); mudança demográfica; implementação de novos produtos; participação de novos mercados; aliança com outras empresas, etc..

Ameaças - são representadas pelos fatores do ambiente externo, e que podem afetar o planejamento e a natureza dos negócios da organização. Entre os principais destacam-se: a influência dos concorrentes; os novos entrantes (novas empresas entrando em seu mercado); a legislação; as altas taxas de juros; os planos econômicos do governo; a mudança no

comportamento e/ou hábito do consumidor; as alterações estruturais das indústrias; os produtos ofertados com maior qualidade, agilidade e menor custo, pela concorrência, etc..

O ambiente externo, então, proporciona à empresa conhecer as ameaças e oportunidades do mercado alvo, que é constituído de instituições, pessoas físicas e jurídicas e que podem afetar os objetivos de marketing da organização.

O ambiente externo é constituído pelas forças do mercado, com suas ações e reações, gerando desafios à organização. O conhecimento dos clientes, fornecedores, distribuidores e concorrentes, podem rever as oportunidades, e até as ameaças, em lucratividade.

Deste universo, parte ainda o macroambiente, que pela sua representatividade é fundamental à empresa conhecer as forças demográficas, econômicas, físicas, tecnológicas, sócio-culturais, legais e políticas.

As forças do mercado

De importância fundamental, a análise dos elementos atuantes no mercado pode trazer vantagens para a organização.

Clientes.

Como os desejos e necessidades dos clientes não são permanentes e, a empresa obrigatoriamente deve focar seu negócio nesses desejos e necessidades, qualquer alteração faz com que a organização promova modificações em suas estratégias de marketing.

Para que a empresa possa atender às necessidades dos clientes, os executivos devem ficar atentos sobre o seu público alvo. Este assunto, pela importância que representa no contexto deste trabalho, e do próprio marketing, será tratado mais profundamente nos próximos capítulos.

Fornecedores.

Os fornecedores são representados por pessoas e firmas que fornecem a matéria-prima ou insumos para a organização e seus concorrentes, portanto devem ser monitorados sistematicamente.

Este ambiente pode proporcionar impactos na administração de marketing, podendo inclusive refletir no custo final do produto.

Desta forma os gerentes de marketing devem exercer policiamento, observando as tendências de fornecedores e preços dos principais componentes que integram seu produto.

Esta ação permite à empresa adotar medidas preventivas para que o seu produto não seja afetado, salvaguardando a imagem perante o cliente.

A preocupação dos gerentes de marketing deve estar centrada na existência de múltiplos fornecedores, de forma a evitar a dependência de uma única fonte de abastecimento. Também devem se preocupar em não ficar exposto às contingências que as greves, aumentos de preços abusivos, limitação de fornecimento e outras situações não previsíveis possam proporcionar.

Esta precaução evitará que o compromisso assumido com os clientes seja afetado, evitando, portanto, a perda de vendas e resguardando a imagem do consumidor.

Distribuidores intermediários de mercado.

São empresas que prestam serviços como venda, estocagem e transporte dos produtos, e se subdividem em:

Intermediários

São empresas que tem como objetivo aliciar clientes consumidores e ou até mesmo fechar negócios com esses, contudo a organização que gera o produto é quem faz a entrega aos compradores.

Esta aliança faz com que a organização geradora dos produtos possa se dedicar com exclusividade ao seu foco, que é a produção de bens ou serviço, bem como de sua expedição; ficando o intermediário responsável em suprir as deficiências em termos de quantidades, local,

tempo, etc. de tal forma que o consumidor final possa encontrar o produto conveniente e no tempo conveniente.

Empresas de distribuição física.

São empresas de distribuição que auxiliam à organização na armazenagem e movimentação dos produtos da origem ao destino final, ficando também sob sua responsabilidade a segurança dos produtos.

Esta atividade é relevante, pois agrega valores aos clientes como agilidade, segurança, etc, representando para a organização diferencial de mercado.

Concorrentes.

Segundo Walquer “O verdadeiro concorrente é a empresa que, segundo o julgamento do cliente, oferece o melhor”.

Desta forma a organização deve conhecer seus concorrentes, definir o nicho no seu ambiente, identificar os mercados a serem atingidos e como supri-los.

A organização não pode ficar na ilusão de que os conhece simplesmente pelo fato da competição existente no dia-a-dia; e sim, deve investir na criação de um sistema de inteligência que possibilite a monitoração das ações de seus concorrentes.

O controle conveniente das ações da concorrência deve ser considerado como pré-requisito da organização, pois o conhecimento permite efetuar a elaboração das estratégias e planos táticos, de forma que haja condições de organizar-se, adaptar-se e inclusive inovar para conquistar a batalha competitiva. No capítulo III - Ambiente de Guerra, o concorrente voltará a ser enfocado com mais profundidade.

Macroambiente

O macroambiente, também, compreende as variáveis que tem origem fora do controle da empresa, representadas pela inflação, taxas de juros, modificações nas leis federais e ou estaduais, como também às mudanças tecnológicas.

Tais variáveis podem provocar alterações na natureza dos negócios da empresa gerando oportunidades ou ameaças.

Como prevenção a empresa deve exercer controles e analisar as forças dos ambientes: demográfico, geográfico, econômico, físico, tecnológico, legal e político e sócio-cultural; de forma que não seja surpreendida, mas, sim, possa preventivamente se antecipar a natureza dessas mudanças e se preparar para enfrentá-las.

A ação do macroambiente compreende as forças do:

Ambiente demográfico.

Este ambiente é representado pela população, cujas forças fluem do mercado que são formados por pessoas, as quais exercem influências no negócio da organização, logo é importante que a empresa conheça: o crescimento populacional, a taxa de nascimento, a taxa de mortalidade, a faixa etária da população, a mudança na estrutura familiar, e a distribuição geográfica.

Crescimento populacional.

A explosão da taxa de crescimento exerce influência no ambiente dos negócios, em vista de que o aumento da população traz como consequência também o crescimento das necessidades e desejos das pessoas.

Entretanto, isso não representa necessariamente crescimento no poder de compras; pois as regiões onde o desenvolvimento é baixo, as taxas de crescimento da população chegam a 2% ao ano, são as que mais têm crescido.

Essas regiões são deficitárias, onde a carestia predomina, além dos recursos serem escassos, para remediar as necessidades da comunidade que é pobre, faz-se necessário a exigibilidade de grandes somas de recursos para fazer frente a essa demanda.

Taxa de nascimento.

As regiões subdesenvolvidas apresentam índice de natalidade mais alto do que as regiões desenvolvidas, o que representa para determinados segmentos bom negócio, como alimentos infantis, fabricantes de brinquedos, sabonetes etc.

Taxa de mortalidade.

A concentração do índice de mortalidade é maior nas regiões menos favorecidas, onde a expectativa de vida é menor.

Nas regiões mais privilegiadas a empresa, pelo ramo que pratica, pode prosperar como as que administram condomínios de cemitérios etc., enquanto nas regiões mais pobres estes negócios ainda que difíceis, podem ser viáveis.

Faixa etária da população.

Com o declínio do índice de mortalidade houve aumento na faixa etária da população, por conseguinte influenciou o mercado de consumo.

Para atender às necessidades das pessoas pertencentes aos diversos grupos de idades, a empresa deve se reposicionar.

Mudanças na estrutura familiar.

Em virtude da situação e tendência mundial, a formação e ou tamanho da família vem diminuindo, bem como está havendo maior incidência de separações, divórcios e mais senhoras trabalhando fora de casa para compor a renda familiar.

Este panorama proporciona oportunidades de negócios como ofertas de produtos e serviços mais práticos, isto é, produtos descartáveis, alimentos congelados, moradias menores, etc.

Distribuição geográfica.

As pessoas mudam de um lugar para outro e essas alterações são provenientes dos fatores:

Deslocamento das áreas rurais para zonas urbanas - As cidades apresentam maiores oportunidades de trabalho, qualidade de vida, maior renda etc.. Isto faz com que as pessoas sejam atraídas, deixando seu local de nascimento e partem para outras regiões que apresentem as condições mencionadas e ou até em outros países.

Deslocamento da cidade para subúrbios - em vista do crescimento das cidades as pessoas procuram locais mais tranquilos para fixar sua moradia, no caso a solução foi encontrada nos subúrbios. Esta situação vale tanto para a classe mais favorecida como para a menos favorecida .

Como consequências destas mudanças (êxodo, deslocamento das áreas rurais para zonas urbanas e deslocamento da cidade para subúrbios), o mercado de massa desaparece e surge o “micromercado”.

Essa fragmentação, segundo COBRA, em micromercados “exige diferenciações por idade, sexo, área geográfica, estilo de vida, formação étnica, educação, etc.. Cada grupo com suas fortes características e preferências de consumo, necessita de produtos e serviços adequados a serem divulgados através de mídias específicas”.

Ambiente econômico.

O ambiente econômico representa a força que pode interferir nos negócios, cujos impactos podem ser violentos, mas não é possível efetuar o controle. Como prevenção é imperativo que a empresa efetue prospecções econômicas para se antecipar aos fatos.

As forças econômicas referem-se à natureza e o direcionamento da economia onde a organização opera.

O desempenho financeiro e o comportamento do consumidor, podem ser envolvidos pelas forças econômicas, portanto é fundamental que a empresa conheça, a inflação, o crescimento da renda, variação nos gastos do consumo, taxas de juros, crescimento econômico, etc.

Em suma, as informações obtidas no ambiente demográfico são importantes para a empresa, pois representam oportunidades e ou ameaças. Assim ela deve ficar atenta a estes nichos de mercado de forma a considerar as necessidades que emergem destes segmentos.

Ambiente físico.

Este ambiente vive em constantes ameaças em razão de que o ser humano, não vem dando a atenção necessária para a natureza.

O ambiente físico tem sofrido impactos tão violentos que a organização não pode ficar alheia sobre o que esta acontecendo, pois a não adoção de providências certamente apresentará no futuro consequências e penalizações.

A empresa deve conhecer as ameaças e oportunidades que estão vinculadas as tendências do ambiente físico:

- *Escassez potencial de certas matérias-primas* - Apesar de algumas visões, apresentam as matérias-primas como inesgotáveis, a realidade tem apresentado limitações de determinadas matérias-primas.

Este panorama pode piorar em razão de que alguns recursos naturais são finitos.

As consequências advindas desses fatos são muitas, assim a organização que se utiliza desses recursos em extinção, é afetada com aumentos consideráveis de custo. Como prevenção a empresa deve encontrar alternativas de forma que seus negócios não sejam afetados.

- *Instável custo da energia* - Historicamente o recurso finito, petróleo, tem interferido na economia mundial. O preço do barril de petróleo que custava U\$2.23 em 1970 passou a custar U\$34.00 em 1982.

Este episódio faz com que a organização encontre outras fontes alternativas mais convenientes, de forma que este fato não interfira na natureza de seus negócios. Como o exemplo vivenciado pelas indústrias automobilísticas que começaram a produzir veículos mais econômicos, bem com passaram a consumir o álcool, eletricidade, etc.

• *Aumento nos níveis de poluição* - As atividades industriais estão afetando o ambiente atmosférico e aquático de forma assustadora, isto fez com que ações, pelo governo, fossem adotadas de forma coercitiva, obrigando as firmas a utilizarem equipamentos anti-poluentes.

Essa interferência proporcionou oportunidades de negócios. Portanto a equipe de marketing deve ficar vigilante para capitalizar estas vantagens.

• *Mudança do papel do governo na proteção ambiental* - Conforme Philip Kotler “Suas recomendações de política ambiental estão, então, baseadas em duas proposições fundamentais: o espírito, a criatividade e o esforço pessoal dos indivíduos são o maior recurso do país; mercados livres e não controles centralizados, redundarão no mais eficiente uso dos recursos”.

Desta forma a empresa deve implantar alternativas de forma a conviver satisfatoriamente com o meio ambiente físico, evitando, assim, problemas de ordem legal.

Ambiente tecnológico.

A tecnologia é o estudo das aplicações de métodos, teorias, experiências e conclusões dos materiais e processos utilizados pelas técnicas, ou ainda a tecnologia é a incorporação do conhecimento científico aos processos de geração de riquezas e bens de serviços.

Atualmente a tecnologia é sinônimo de computadores/microcomputadores, lasers, robôs, representados pelos fascinantes códigos binários do *microchip*.

A empresa e/ou os executivos de marketing devem compreender as alterações do ambiente tecnológico, de forma que possam aproveitá-las para satisfazer as necessidades dos envolvidos; e em conjunto com o pessoal das áreas afins, desenvolver pesquisas voltadas para o mercado.

Portanto a equipe de marketing deve ficar atenta para as situações negativas provenientes de inovações que possam afetar os usuários e gerar desconfiança do consumidor.

Ambiente legal e político.

A organização é dependente das forças políticas e legais, em vista que as leis e governo além de exercerem influências, restringem suas ações.

A empresa deve identificar as leis e suas regulamentações que podem mudar o foco do planejamento e como estas mudanças podem afetar sua lucratividade.

Ambiente sócio-cultural.

O ambiente sócio-cultural compreende e envolve crenças, valores, atitudes, opiniões e estilo de vida, que existem fora (no ambiente externo da organização).

De acordo com o meio social e cultural em que vivem os consumidores é que eles são influenciados a consumir determinados produtos e serviços.

Segundo COBRA, é importante que a empresa conheça os grupos de estilo de vida:

Inovadores - São aqueles que fazem o sistema trabalhar. São líderes, são prósperos e ambiciosos. Eles se “encontram” na profissão e são normalmente gerentes e donos do negócio.

Conservadores - Têm orgulho da tradição e são a força que promove a estabilidade do mundo em mudanças.

Tomadores - Vivem somente marginalmente no mundo do trabalho, pois encontram seus prazeres fora dele. Eles são atraídos pela burocracia em empregos que não se exige muito do empregado.

Transformadores - Gostam de mudar as coisas conforme seu ponto de vista. São normalmente críticos, radicais legisladores e advogados entre outros.

Pesquisadores - Vivem pesquisando novas idéias (seekers)

“Escapers” - Apresentam compulsão para escapar, mentalmente ou através de misticismo.

Assim a empresa deve observar as atitudes e comportamentos dos consumidores e ajustar suas estratégias, pois pode ser vista em movimentos para atrair e servir os consumidores mais afluentes.

“Outro fator que afeta os ambientes interno e externo é a qualidade”.

Conceituando, a qualidade de um produto ou serviços é:

- a forma de satisfazer os requerimentos ou expectativa do consumidor ou cliente;
- a busca permanente da excelência em tudo o que fazemos, em todos os setores da organização não se limitando à unidade de produção;
- a satisfação do cliente, por meio da eliminação de erros ou zero defeitos;
- gerar produtos ou serviços que atendam plenamente aos requerimentos dos clientes.

Assim diz Moura, “a qualidade é investimento na medida em que previna erro ou defeito e que se traduza na entrega de produtos ou serviços que se conformem às expectativas do cliente. **Nem mais, nem menos**”.

Na conjuntura atual estamos vivenciando a transformação da cadeia produtiva para uma economia voltada para serviço.

A empresa deve, de forma agressiva, fazer da qualidade do serviço conforme percepção do cliente, a sua diferença/vantagem competitiva.

A cultura de ouvir o cliente, deve ser implementada em toda a estrutura da organização.

Esta mudança requer uma disciplina e persistência muito grande, face as dificuldades que permeiam o processo; pois em todos os passos o cliente deve ser focado, de maneira a que o resultado final não seja comprometido.

A organização deve considerar como cliente não só o consumidor, mas também aqueles que integram a estrutura do ambiente interno da organização, já que existe um inter-relacionamento de todas as áreas, isto é a área de recursos humanos fornece serviços à todas as unidades da empresa, contudo recebe das áreas de sistemas, etc.

Este cenário faz com que haja a quebra de paradigmas (mudança de cultura) existentes na estrutura organizacional, de tal forma que as diversas unidades passem a atuar de maneira integrada e não departamentalizada.

Esta mudança proporciona à cada unidade da empresa, condições para fornecer o seu produto ou serviço de acordo com o requerimento do seu cliente interno, tendo como consequência a eliminação de perdas e retrabalhos, e por conseguinte influenciando os custos da não conformidade.

A satisfação do cliente interno extrapola os domínios internos da organização, interferindo na satisfação do cliente externo; pois na medida em que os defeitos são identificados internamente, os produtos e serviços entregues ao cliente externo serão de melhor qualidade e com menos custo.

A qualidade envolve um único processo que compreende a satisfação do cliente, motiva os funcionários, reduz os custos, aumenta produtividade, rentabilidade e fortalece a imagem da organização.

A implementação do processo de qualidade implica enfrentar e vencer alguns desafios:

Dimensão - exige adaptações culturais de acordo com a região em que se fizer presente, de forma à contemplar as expectativas dos clientes internos (quadro funcional da organização) e externos (consumidor de produtos e serviços finais).

Abrangência - Considerando as diferenças culturais existentes na organização a mensagem a ser transmitida deve ser adequada de acordo com o público-alvo, para que todos a entendam, ou seja a mensagem a ser transmitida aos gerentes deve ser diferente daquela destinada aos funcionários de produção.

Envolvimento da alta administração - o envolvimento e participação da alta administração no processo é fundamental, sem o comprometimento o esforço despendido será um fracasso total. Assim a alta administração além de ficar comprometida deve transmitir à todos os funcionários a visão de que a qualidade deve nortear todos os níveis da organização.

Exemplificadamente o sucesso da empresa aérea “TAM” está fundamentada na ação de seus líderes, que estabeleceram um planejamento estratégico e tático focalizado na satisfação dos clientes.

Ênfase em controles - em que pese ser um desafio, torna-se imprescindível a incorporação da visão do cliente na cultura da organização, pois empresas com ênfase em controles, geralmente, estão voltadas para dentro.

As áreas de apoio devem preocupar-se em ouvir os desejos e necessidades dos clientes internos e externos, serem flexíveis, adaptando-se de maneira ágil para atender as necessidades específicas dos clientes.

Os valores como austeridade e simplicidade não podem confundir-se quando da relação com clientes, privilegiando as necessidades operacionais em detrimento do elemento gerador de resultado que é o cliente.

Os processos devem ser adequados/aprimorados continuamente de maneira que os funcionários possam executar suas tarefas com eficácia, e como extensão possam atender as necessidades dos clientes.

No planejamento o cliente deve ser o centro da estratégia, a fim de que os funcionários e processos possam superar suas expectativas.

Toda a organização deverá preocupar-se com as necessidades e desejos dos clientes, por isso é necessário implementar um sistema inteligente de informação permanente, a fim de captar essas necessidades.

Desta forma a empresa deve envolver todos os funcionários, mostrando à eles sua importância e que são fundamentais em todo o processo. Para tanto os funcionários devem ser qualificados, conscientizados, motivados e reconhecidos durante toda a etapa do processo.

Referências Bibliográficas:

- O Relatório Popcorn - Faith Popcorn - Editora Campus Ltda./ Rio de Janeiro/1994
- Os frutos da qualidade : a experiência da Xerox do Brasil - José Aristides Marcondes de Moura - Makron Books do Brasil Editora Ltda. / São Paulo/1994
- O cliente em primeiro lugar - Walker, Denis - Makron Books do Brasil Editora Ltda. /São Paulo/1991
- Administração de Marketing - Marcos Cobra - Editora Atlas S. A. - São Paulo/1992
- Administração de Marketing- Análise, Planejamento, Implementação e Controle.- Philip Kotler - Editora Atlas S. A. - São Paulo/1993
- Texto básico para Disciplina e Estratégia de Negócios do Curso de Gestão da Tecnologia. - Prof. Romeu Rossler Telma - Curitiba/1994.
- Administração Estratégica do Mercado - Marcos Cobra - Editora Atlas S. A. - São Paulo/ 1991.
- Marketing de Relacionamento : estratégias bem sucedidas para a era do cliente - Regis Mckenna - Editora Campus Ltda. - Rio de Janeiro / 1993
- A nova estratégia de marketing: Atendimento ao cliente - Ron Zemke e Dock Schaaf - Editora Harbra Ltda. - São Paulo / 1991
- Personalizando Produtos e Serviços Customização Maciça - B. Joseph Pine I I - Makron Books do Brasil Editora Ltda. / São Paulo/1994.

Análise da situação atual

A análise da situação atual permite identificar os pontos fortes e fracos da organização, bem como as ameaças e oportunidades do ambiente externo..

Pela avaliação destes pontos é possível identificar as vantagens competitivas mais representativas, fazendo com que a organização se destaque em relação aos concorrentes.

Quanto aos pontos fracos à organização deve adotar ações corretivas de forma que essas possam se tornar em pontos fortes.

Em síntese, o conhecimento dos ambientes interno, externo, e a qualidade, permite à organização obter elementos para elaboração do plano estratégico; de forma que se possa explorar convenientemente as oportunidades, o potencial dos clientes atuais e os prospects, bem como se preparar para enfrentar as ameaças decorrentes do mercado que cada dia se torna mais competitivo.

CAPÍTULO III - AMBIENTE DE GUERRA

No livro *Marketing de Guerra*, Al Ries e Jack Trout defendem a tese de que a concorrência deve ser o principal foco de atenção de uma empresa com orientação em marketing. Estes autores defendem que, mais do que nunca, as ações das empresas precisam ser planejadas como o são as campanhas militares, em uma verdadeira guerra entre concorrentes.

Provavelmente a explicação mais completa da teoria das “necessidades e desejos” seja a definição proporcionada por John A. Howard, da Columbia University, em 1973. *Marketing*, diz Howard, é o processo de: (1) identificar as necessidades do cliente, (2) conceituar essas necessidades em termos da capacidade de uma organização para produzir, (3) comunicar essa conceituação aos diferentes níveis de poder na organização, (4) conceituar o produto adequado às necessidades do cliente, previamente identificadas e (5) comunicar todos esses conceitos ao cliente.

Ries e Trout questionam se são os cinco passos estabelecidos por Howard a chave para o sucesso de marketing nos dias atuais? Será que identificar, conceituar e comunicar ajudaria uma empresa a concorrer e obter sucesso entre outras empresas igualmente instaladas no mercado?

Questionam ainda, se o desenvolvimento de uma estratégia de produto baseada na identificação das necessidades do cliente, não traria como resultado uma linha de produtos idênticos aos da concorrência, que despendem milhões de dólares pesquisando o mesmo mercado, para identificar as mesmas necessidades dos clientes.

Isto não deve ser tudo o que diz respeito ao marketing. Evidentemente alguma coisa está errada porque a vitória não pertence ao lado que fizer o melhor trabalho de pesquisa de mercado.

Na década de 20, no apogeu de Henry Ford “Você pode ter a cor que quiser desde que seja preta”, qualquer empresa era voltada para a produção. Nesta era descobriu-se a propaganda. “A propaganda em massa cria demanda em massa que possibilita a produção em massa” diziam os especialistas em propaganda.

À partir da Segunda Guerra Mundial as empresas líderes tornaram-se empresas orientadas para o cliente. O especialista de marketing era o encarregado de tudo e a principal ferramenta de trabalho era a pesquisa de mercado.

A nova era da concorrência

Hoje, porém, a maioria das empresas está voltada para o cliente. Saber o que o cliente quer não ajuda muito se uma dúzia de outras empresas já está atendendo aos desejos dos mesmos clientes. O problema deixa de ser o cliente, passando a ser os concorrentes.

Assim sendo, para se alcançar sucesso hoje em dia, uma empresa precisa ser orientada também para a concorrência. Deve procurar os pontos fracos e lançar contra eles os seus ataques de marketing.

As centenas de definições do conceito de marketing, que quase na sua totalidade nunca mencionam a palavra concorrência, deverão fazê-lo rapidamente.

Num futuro próximo, ao invés de intermináveis dissertações sobre o mercado, seus vários segmentos e miríades de dados estatísticos sobre o cliente, extraídos de previsíveis discussões em grupo, painéis de teste e testes de conceito e de mercado, um eficiente planejamento estratégico de marketing dedicará maior importância ao mapeamento cuidadoso da

posição de cada participante do mercado: elencará em uma lista, os pontos competitivos fortes e fracos, bem como, estabelecerá um plano de ação para explorá-los ou para defender-se deles.

Assim como Ries e Trout, arriscamos a premunizar que chegará o dia em que este plano conterà um *dossier* de cada pessoa-chave do concorrente, que incluirá suas táticas favoritas e estilo de operação.

Marketing, como disciplina científica, tem menos de 100 anos de idade e vem se desenvolvendo pela prática, sem a formulação de uma teoria específica. A teoria militar pode preencher esta lacuna.

Retórica a parte, a concorrência está ficando brutal. O nome do jogo passou a ser “tomar o negócio de alguém”. À medida que as empresas experimentam diferentes maneiras de aumentar as vendas, elas estão passando cada vez mais para as estratégias de guerra em geral.

Isto significa que as empresas voltadas para marketing, como numa verdadeira guerra, devem se preparar-se para atacar pela frente e pelos flancos, para defender suas posições, e para praticar guerrilha. Precisarão, sobretudo, de melhor inteligência para identificar os movimentos competitivos realmente relevantes.

Em uma guerra, um lado do confronto ganha logrando, flanqueando e dominando o inimigo. O território conquistado é apenas uma decorrência da capacidade em se aplicar adequadamente essas táticas. Pergunta-se, por que à uma ação de marketing não se pode aplicar tais princípios?

A verdadeira essência da ação de marketing envolve conflito entre empresas, ou seja, guerra entre concorrentes; e não somente a satisfação das necessidades e desejos humanos. Naturalmente, o interesse público determina que o processo de concorrência empresarial satisfaça as necessidades e desejos dos cidadãos.

Qualquer um que defenda o sistema de livre empresa, em detrimento à agressão empresarial descontrolada e insensata dos monopólios, não se oporá a que os participantes de um sistema mercadológico pratiquem os princípios da guerra de marketing. Um estudo da história da empresa americana na década passada sugere que muitos dos enormes prejuízos financeiros

registrados por várias empresas, poderiam ter sido evitados, pela aplicação desses princípios, que não se restringe ao como ganhar. Igualmente importante, ensinam como não perder.

Deste modo, os princípios básicos das guerras convencionais são encontrados em muitas oportunidades nas ações de marketing. Assim como o General Prussiano Karl von Clausewitz, em seu tratado "On War" (1832) enunciou o Princípio da Força - "O maior número possível de soldados deve ser posto em ação no ponto decisivo", Al Ries e Jack Trout declaram que "quando duas empresas se atiram uma contra a outra, a sorte sorri para a de maior força de vendas".

Com efeito, em um mercado inexplorado, a empresa com maior força de vendas tem a probabilidade de penetrar mais profundamente, angariando assim uma maior participação.

Uma vez que o mercado esteja dividido, a empresa com maior participação, pela sua maior capacidade de investimentos em pesquisa e propaganda, por sua maior presença no mercado através de seus pontos de vendas, etc., tem uma probabilidade maior de continuar a subtrair negócios da empresa menor.

Então, não há futuro para um concorrente menor? Naturalmente que há, as empresas com menores participações no mercado, precisam ter em mente que devem, objetivamente, concentrar seus esforços no ponto que deve ser atacado ou defendido.

A defesa é a forma mais forte de competir, até pela dificuldade de se planejar um ataque surpresa. Paradoxalmente, justamente por isso é que as empresas devem planejar seus ataques ofensivos. Se uma empresa consegue ganhar uma batalha de marketing e tornar-se uma marca líder em uma dada categoria, certamente desfrutará da vitória por longo período.

Ries e Trout lembram que das 25 marcas líderes de mercado em 1923, 20 permaneciam líderes até 1986 apenas se defendendo. Isto prova que tirar clientes de um concorrente estabelecido geralmente é muito mais difícil do que conquistar um cliente que não está comprometido com qualquer outra empresa.

Agressividade por si só não é a marca de uma boa estratégia de marketing. Especialmente se esta agressividade implicar exclusivamente em mais produtos, mais vendedores, mais propaganda, mais trabalho árduo.

Especialmente mais trabalho árduo. A programação de mais reuniões, mais relatórios, mais memorandos, mais exames da administração, obrigatoriamente, não são sinônimos de sucesso.

Muito mais eficazes são as ações rápidas como o relâmpago, que dependem mais de oportunidade do que de músculos. (O que os alemães chamam de *blitzkrieg*.) Não que o músculo, ou o princípio da força não sejam importantes. Longe disso. Mas a menos que um ataque seja intencionalmente planejado, a empresa desperdiça a vantagem da surpresa em desgastantes rotinas.

Toda vez que uma empresa declarar: “Temos de redobrar nossos esforços”, estar-se-á ouvindo a fala de uma perdedora. Vence quem pensar de maneira mais esperta, não por mais tempo.

O tom motivacional que um profissional de marketing imprime num discurso de vendas interno, em hipótese nenhuma pode ser confundido com a realidade do mercado. Em se tratando de negócios, a superioridade de força é uma vantagem tão avassaladora que sobrepuja a maioria das diferenças de qualidade.

Se por um lado é necessário convencer os funcionários da empresa de que as pessoas melhores prevalecerão, mesmo contra desvantagens, não se pode perder de vista que muitos projetos de marketing são vitimados por falácias do tipo “gente melhor”, “produto melhor”.

Outro engano que constantemente vitima os profissionais de marketing é a crença de que um produto melhor vencerá a batalha do mercado. Estes profissionais acreditam que basta uma boa agência de propaganda para evidenciar as qualidades do produto junto a um cliente potencial e a força de vendas se encarregará de fechar o negócio.

Esta visão é enganosa. As concepções errôneas não são facilmente modificadas por um esforço de propaganda ou de venda.

A natureza do campo de batalha

Afinal, o que é verdade? Verdade é a percepção que está dentro de cada ser humano. Pode não ser a verdade da empresa, mas é a única com a qual se pode trabalhar. É necessário aceitar essa verdade e depois tratá-la.

Mesmo que se consiga convencer o cliente em perspectiva de que tem um produto melhor, rapidamente dúvidas lhe ocorrerão, abrindo caminho para que a maioria dos não convencidos influencie seus julgamentos.

Em uma batalha de marketing o terreno é também importante. Mas a pergunta é “Onde?”. Onde está o terreno? Onde estão sendo travadas as batalhas de marketing?

As batalhas de marketing não são combatidas no escritório do cliente, nos supermercados ou lojas de departamentos. Esses são apenas pontos de distribuição para a mercadoria cuja escolha de marca é decidida em outro lugar.

Uma guerra de marketing é totalmente intelectual e as batalhas são travadas em local que pessoa alguma jamais viu: a mente. Isso faz dessa guerra uma das disciplinas mais difíceis de apreender.

Como enxergar dentro da mente humana para descobrir como é o terreno e que pontos fortes o inimigo detém?

A pesquisa de marketing é um importante instrumento para se reconhecer a mente humana, conquistando uma enorme vantagem. Não no sentido tradicional de se perguntar aos clientes o que eles querem comprar. O que a empresa precisa descobrir realmente é que posições já pertencem aos concorrentes.

Mais vantagem ainda será registrada se os concorrentes continuarem preocupados com o seu próprio campo: seus próprios produtos, sua própria força de vendas, seus próprios planos.

Espera-se, através do conhecimento da localização exata e do poder de cada concorrente neutralizar qualquer atitude, evitando o ataque-surpresa de uma direção inesperada.

Estratégia e Tática

Algumas empresas adotam a chamada “abordagem do tanque de pensamento da torre de marfim” para desenvolver sua estratégia de marketing. Esta técnica consiste em reunir três ou quatro pessoas de seu quadro funcional e trancá-las em uma sala, até que surjam com as respostas para as questões mercadológicas estabelecidas.

Outras empresas levam toda a equipe sênior da administração a um centro de conferências, afim de formularem planos estratégicos de marketing para o futuro. É a “abordagem de afastar-se dos telefones, afastar-se de tudo”.

Estas duas abordagens procuram pensar estrategicamente para longo prazo, tão longe quanto possível das decisões táticas do dia a dia. Ambas as abordagens estão erradas.

Assim como a forma deve seguir a instrução, a estratégia de marketing deve considerar a tática. “Não se planeja e depois se procura fazer com que as circunstâncias se ajustem a esses planos”, dizia Patton. “Procura-se fazer com que os planos se ajustem às circunstâncias. Creio que a diferença entre sucesso e fracasso no alto comando depende da habilidade, ou de sua falta para fazer exatamente isso.”

A realização de resultados táticos é a meta última e única de uma estratégia. Não tem outro propósito. Segundo Ries e Trout “Se uma dada estratégia não contribui para resultados táticos, ela não quer dizer nada, não importando o quão brilhantemente tenha sido concebida ou eloquentemente apresentada. A estratégia deve ser criada de baixo para cima, não de cima para baixo.”

Uma adequada estratégia de marketing deve orientar-se à partir do dia-a-dia do mercado e não do ambiente antisséptico da sala de conferências do executivo principal de uma

empresa. Os grandes conceitos estratégicos são desenvolvidos através de experiências práticas. Para se aprender estratégia, é mister, aprender-se, primeiramente, as táticas.

Uma estratégia pode ser grandiosa, inspiradora, audaciosa, corajosa e, ainda assim, um fracasso completo, se não colocar os recursos exatamente no lugar certo no momento certo, afim de realizar taticamente um trabalho.

As estratégias não tem mérito inerente em si ou por si. Não são más, nem boas. Diferentemente das obras de artes, onde conta a originalidade, criatividade e ousadia de pensamento, as estratégias de marketing devem ser julgadas por sua efetividade quando entram em contato com o cliente e com a concorrência.

De modo algum a venda pessoal e as outras armas de marketing estão obsoletas. Cada arma tem o seu papel vital a desempenhar em uma guerra de marketing. Mas a propaganda é uma arma crítica que precisa ser remanejada convenientemente, para que uma empresa logre sucesso em marketing.

Por propaganda, naturalmente, queremos dizer todas as formas mecanizadas de alcançar o mercado, incluindo as diversas mídias, publicidade, mala direta, amostragem, brochuras de vendas, expositores, etc..

Mesmo que a propaganda evolua a partir de um entendimento profundo da tática, o paradoxo é que a boa estratégia não depende de táticas superlativas. A essência de uma estratégia sólida é conseguir vencer a guerra de marketing sem brilhantismo tático.

Embora reconhecendo a importância da propaganda, ela não deve ser utilizada para criar o “golpe de mestre” que levará o planejamento estratégico ao sucesso, por uma razão bastante simples: Se a estratégia for boa, o sucesso pode ser obtido com táticas diferentes. Se forem necessárias táticas soberbas para vencer a batalha, então a estratégia não é boa.

Em outras palavras, a empresa que confia em brilhantismo tático também está confiando em estratégia que não é saudável. Dessa maneira, a empresa estará indo para a competição correndo riscos de fracasso de duas maneiras diferentes: (1) má estratégia e (2) dependência de brilhantismo tático que, como a história mostra, não ocorre com frequência.

A empresa, em hipótese alguma pode negligenciar o estudo da situação tática no desenvolvimento da estratégia, sob pena de fazer meia volta e se tornar excessivamente sensível à tática. Mas, somente isso não é suficiente. Alguém ainda tem de juntar os elementos de uma estratégia organizada coerente.

A qualquer tempo, um objetivo deve nortear o planejamento estratégico de uma empresa. O objetivo deve ser a primeira prioridade sobre seus recursos. Alguns autores chamam esse conceito de “ponto único de ataque”.

A falta de estratégia empresarial unificada resulta em pontos múltiplos de ataque, comuns na empresa de hoje. Algumas logram sucesso, outras são fracassos, mas nenhuma está coordenada visando a perenização da empresa.

No passado, estes movimentos empresariais eram justificados por uma moda passageira chamada diversificação. Todos eles se opõem à inquestionável necessidade de concentração de força.

Já é bastante mau quando esses movimentos são acidentais, do tipo: “Fizeram-nos uma oferta que não podíamos recusar”. A situação piora quando as empresas saem de seu caminho a fim de desenvolverem uma estratégia inadequada de diversificação.

Ataque e Contra-Ataque

Inexoravelmente, toda ação provoca uma reação contrária igual. Nada pode estar mais distante da realidade do que não considerar a reação do mercado em um plano estratégico de marketing. A probabilidade é exatamente a oposta. Uma boa estratégia de marketing é a que prevê o contra-ataque do concorrente.

O contra-ataque é eminente. Os concorrentes investirão muito mais dinheiro para preservar o que já possuem, do que para qualquer conquista nova, além do que, se sacrificarão muito mais.

Qualquer ação executada ou pretendida por uma empresa não pode estar dissociada da estratégia que a ação implica. Ação e estratégia se confundem a ponto de serem consideradas uma coisa só. Ensinam Ries e Trout:

As grandes empresas de sucesso encontram problemas com a falsa noção de que qualquer coisa é possível, bastando que ela tenha a força de vontade para lograr êxito. Muitas vezes decidem o que querem realizar e depois designam uma força-tarefa para criar a estratégia e realizar suas metas. Nenhuma empresa é suficientemente grande para fazer isso. Invariavelmente existem objetivos que estão além de seus meios.

Os bons estrategistas de marketing vivem em um mundo de tática e realidade. Jamais deixam que seus egos embarquem seus julgamentos. Nunca tentam o impossível, nem tampouco forçam uma campanha ou linha de ataque além de uma meta razoável. Focalizam suas mentes naquilo que pode ser realizado com as ferramentas táticas disponíveis, não nos esquemas grandiosos nem nos sonhos impossíveis.

Se a ação estiver associada à estratégia, e igualmente se a estratégia levou em consideração a tática, então o conhecimento da tática ajuda a criar uma estratégia que possibilitará um adequado curso de ação para a empresa.

As Características dos Profissionais de Marketing

Uma das principais características de um profissional de marketing, refere-se a flexibilidade. Mesmo não sendo glamurosa e nem sempre reconhecida como virtude, nenhum estrategista tem tido sucesso sem ela. É imprescindível ser flexível o suficiente para ajustar a estratégia à situação e não vice-versa.

Utilizar uma estratégia bem sucedida no passado, e só depois analisar a situação mostra o despreparo do “General de uma estratégia só”. É inútil fazer com que a situação se ajuste à estratégia, mesmo que os “fatos” não sejam tão nítidos. Via de regra estaremos nos referindo a um fracassado.

A colocação, vamos prosseguir com aquilo que sabemos que funcionará, mesmo que algumas vezes possa ser confundida com uma atitude de força, mostra, na realidade, uma atitude obstinada, inflexível e sinal de fraqueza.

Um bom estrategista considerará seriamente todas as alternativas e escutará todos os pontos-de-vista antes de tomar uma decisão.

A flexibilidade na decisão desnorteará o concorrente que não saberá de onde virá o golpe, nem quando. É realmente difícil defender-se contra aquilo para o qual não se está preparado.

A coragem é outra qualidade que um bom estrategista de marketing precisa ter. O que separa os bons dos medíocres é o tipo de coragem. É necessário uma quantidade ilimitada de coragem mental para defender convictamente suas posições diante dos superiores e seus associados que podem advogar abordagens distintas. Além disso, o profissional de marketing, mesmo tendo disposição para escutar todos os pontos-de-vista, em algum momento terá de tomar sua decisão. É quando baseado nas suas convicções e após as devidas ponderações o estrategista busca no seu íntimo a força de vontade e a coragem mental para prevalecer sua decisão.

Lee Iacocca coloca o assunto dessa maneira: “Se eu tivesse de resumir em uma palavra as qualidades que fazem um bom administrador, diria que tudo advém da suscetibilidade de ser decisivo. Você pode usar os computadores mais sofisticados do mundo e obter todos os gráficos e números, mas no final tem de juntar toda a sua informação, estabelecer um programa e agir.”

Profissionais medíocres muitas vezes são do tipo machistas: “Ninguém vai me dizer o que fazer”. Muito arraigados ao passado, estes tipos caracterizam-se por repetir decisões anteriormente tomadas.

O fator moral é superenfaticado por muitos consultores, os quais acreditam que este fator, por si só, pode criar vitórias de marketing. Somente o oposto é verdadeiro. Não há nada como uma vitória de marketing para melhorar o moral das tropas.

Em lugar da coragem física, os administradores de marketing precisam de ousadia. Chegada a hora, eles precisam ser capazes de golpear rápida e decisivamente.

A ousadia é um traço valioso quando as condições são favoráveis. É quando a operação de marketing pode realmente beneficiar-se por um comandante que sabe competentemente para onde dirigi-la.

Muitos administradores exibem coragem demais quando as condições são adversas e, lamentavelmente, excesso de cautela quando a situação se apresenta favorável, o que muitas vezes redundando em prejuízos incalculáveis.

Um estrategista não pode ter como característica a generalização. Muitas vezes, existe a impressão de que o profissional não precisa conhecer detalhe algum para criar uma estratégia-mestra.

Nada poderia estar mais longe da realidade do que declarar que a estratégia de marketing é fácil e que qualquer pessoa pode realizá-la. Para cada situação de marketing há uma resposta fácil e óbvia, que usualmente está errada.

O bom profissional constrói sua estratégia de marketing a partir dos detalhes. Uma vez desenvolvida a estratégia ela parecerá simples, mas não necessariamente óbvia.

A sorte desempenha papel importante na rotina de um especialista de marketing. Após planejar, depois do ataque, resta esperar os desígnios do destino. Com certeza, se o trabalho foi realizado corretamente, aumentam-se as possibilidades de sucesso. Mesmo assim, o fator sorte não pode ser menosprezado.

Por fim, um administrador de marketing deverá saber a hora de parar. Ao invés de desperdiçar recursos para conservar os egos a qualquer custo, é mais sábio admitir uma derrota e seguir em frente, considerando a experiência adquirida, preparando-se para o amanhã, em uma outra guerra de marketing.

As Regras do jogo

Para agir bem em qualquer jogo, primeiramente tem-se que aprender as regras ou princípios que o regem. Em segundo lugar, é necessário esquecer-se destas regras. Em outras palavras, é necessário internalizar as regras de forma a poder jogar adequadamente sem pensar nelas.

Está é a regra nas atividades de marketing. Atalhos não adiantam. Após aprender as regras deve-se praticá-las o suficiente para incorporá-las passando, a partir daí, a concentrar-se exclusivamente nos oponentes.

Atualmente, uma grave questão que se coloca com relação ao marketing não é apenas a falta de regras. O maior problema é a incapacidade em compreender que, antes de mais nada, as atividades de marketing, como qualquer outro jogo de guerra, são norteadas por regras.

Os problemas passarão a serem resolvidos à partir do momento que o pessoal de marketing começar a examinar sistematicamente a história do marketing e formular os princípios estratégicos extraídos das batalhas empresariais. Hoje, nada é tão importante quanto a estratégia.

Referências Bibliográficas:

3.1. RIES, Al & TROUT, Jack. Marketing de Guerra I. ?São Paulo, ?Atlas, ?1992.

3.2. RIES, Al & TROUT, Jack. Marketing de Guerra II. ?São Paulo, ?Atlas, ?1992

O Uso de Reservas Táticas

Falando sobre reservas táticas, nenhum planejamento de marketing pode ser concebido sem se considerar um nível adequado de reservas de recursos. Em uma competição, a empresa que tiver a maior força de reservas estará na posição dominante. Obviamente, nem sempre é necessário, ou mesmo desejável lançar todas as reservas em uma única batalha. Utilizar e gerenciar o nível de reservas de uma empresa é sempre um assunto primordial em qualquer estratégia mercadológica.

Uma boa estratégia procurará obter a vitória sem usar todas as suas reservas. Quase sem exceção, o consumo de todas as reservas determina o fracasso de uma ação.

Naturalmente, nos referimos a reservas táticas, isto é, recursos dos quais podemos dispor logo ao primeiro aviso. Recursos que não estão imediatamente disponíveis e que não podem ser utilizados a qualquer momento referem-se a reservas estratégicas e nesta condição, não podem ser considerados reservas.

CAPÍTULO IV - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E DE MARKETING

Planejamento Estratégico

O planejamento do futuro de uma organização deve levar em consideração, sobretudo, a busca da satisfação de necessidades recíprocas organizacionais e de consumidores e clientes. Mais do que isso, precisa considerar a viabilidade da existência da organização, sua sobrevivência e, quando possível, o seu crescimento.

Independente das inúmeras teorias destinadas a definir planejamento estratégico nos últimos anos, todas concordam em pelo menos um objetivo: buscar a perpetuação da organização.

Segundo Philip Kotler^(2.1), “o planejamento estratégico é o processo administrativo de desenvolver e manter uma viabilidade entre os objetivos organizacionais e os recursos e as oportunidades de mercado em constante mutação. O alvo do planejamento estratégico é configurar e reconfigurar o negócio da empresa e seus produtos de forma que eles combinem produção de lucros e crescimento”.

Por outro lado, as incertezas ambientais tornam ainda mais complexo este contexto. Marcos Cobra coloca que “por melhor que sejam os métodos de diagnóstico, para ajudar a instituição a aprimorar o seu desempenho em busca do desenvolvimento, sempre restará a incerteza do ambiente em contínua mutação”.

É exatamente através desse ângulo que se percebe a importância fundamental do planejamento estratégico: buscar alternativas para fazer frente às ameaças ambientais e ao mesmo tempo desenvolver e perpetuar uma organização.

Sem dúvida, o grande desafio do planejamento estratégico é a análise das condições ambientais, porque, na era de incertezas em que vivemos, nada é definitivamente certo; quando muito, provável. Isso faz do planejamento um instrumento de riscos.

Prever o futuro exige grandes doses de conhecimento, intuição e bom-senso. Se a visão de curto prazo já é cheia de dúvidas e incertezas, a de longo prazo nada mais é do que futurologia. É por isso, que economistas, cientistas políticos e sociais e até mesmo astrólogos são hoje contratados para prever o amanhã.

As necessidades atuais e futuras da empresa são compatibilizadas sob a forma de um planejamento, que estabelece os objetivos e prevê recursos necessários para a sua consecução. Começa por uma auto-avaliação acerca do negócio da organização. Em que negócio ela está e em qual deveria ou deverá estar?

O diagnóstico sobre o negócio da organização precisa ser sistematicamente realizado, uma vez que poucas organizações foram criadas dentro de um escopo claro de negócio. Ao contrário, muitas delas surgiram em decorrência de uma oportunidade de mercado, ou em função da habilidade de seu fundador como negociante ou fabricante.

A definição do negócio, segundo Deric Abel^(2.3), “deve respeitar as três dimensões: o grupo de consumidores a serem atendidos, as necessidades desses consumidores e a tecnologia necessária para satisfazer essas necessidades”.

Avaliação da missão corporativa da empresa

Uma organização precisa definir claramente sua missão corporativa, para obter sinergia entre as várias unidades estratégicas do seu negócio, orientando-as para maximização dos resultados.

Marcos Cobra^(2.4), define que :

Missão ou propósito diz respeito a vocação, a algo que se pretende cumprir ou realizar. Corporativa é referente à organização. Portanto, a missão corporativa pode ser entendida da seguinte maneira: A organização existe com a finalidade de realizar algo no meio ambiente em que ela existe. Esse propósito normalmente está claro no início, na cabeça do fundador, porém, como o crescimento e com o passar do tempo, muda o cenário e se altera a missão dessa organização.

A missão corporativa pode ser entendida como a incumbência ou compromisso das pessoas dentro da organização na busca da sobrevivência e perpetuação do negócio através do desenvolvimento a longo prazo.

A missão corporativa, ainda segundo Marcos Cobra^(2.4), subdivide-se em dois elementos básicos: econômico e social.

Do ponto de vista econômico, a missão corporativa procura estabelecer uma linha de conduta que proporcione a sobrevivência e a perpetuação de uma organização através da disponibilização de produtos ou serviços que satisfaçam, dentro de determinados padrões, aos mercados alvo, gerando ainda resultados financeiros adequados.

É preciso ainda que a organização na luta pela sobrevivência e perpetuação busque permanentemente obter vantagens competitivas, que a diferenciem da concorrência, agindo como um multiplicador dos recursos financeiros, tecnológicos, humanos e produtivos aplicados no negócio.

A missão social vem a ser o compromisso com a sociedade na qual a organização está inserida; sua obrigação junto aos consumidores, aos clientes, aos fornecedores, ao governo, mas sobretudo, junto à comunidade em geral. Isto implica em respeito às condições ambientais e comprometimento com o desenvolvimento comunitário, sem levar em conta o retorno financeiro.

Os propósitos da organização são dinâmicos, se alteram à medida que passa o tempo ou muda-se o cenário. Assim, periodicamente, eles devem ser reavaliados.

Algumas questões são fundamentais para a auto-análise da organização quanto a seus propósitos. Peter Drucker^(2.5), sugere algumas delas:

1. Qual é nosso negócio hoje?
2. Qual é nosso cliente hoje?
3. Qual é o valor do nosso negócio para nosso cliente?
4. Qual será o nosso cliente amanhã?
5. Qual deveria ser nosso negócio hoje?
6. Qual será nosso negócio amanhã?

A definição de um negócio deve ser inserida em um contexto suficientemente amplo, de modo a aproveitar outras oportunidades adjacentes e, também, para cuidar que parte de uma atividade, que pode ser lucrativa, não seja negligenciada. Para melhor entendimento, poderíamos exemplificar com o caso do fabricante de guardas-chuva, que não deve estar apenas no negócio de proteção da chuva, mas de proteção ambiental em geral e assim produzir e vender guardas-sol, toldos, etc..

Outra reflexão importante quando da análise da missão corporativa é a identificação do cliente. Podem surgir surpresas que, em algumas situações conduzem a uma completa reavaliação do negócio.

Se o que a empresa oferece não está compatível com o que o cliente gostaria de receber, alguma coisa pode estar errada e seria interessante que a organização revisse o seu negócio e, até, a sua missão.

É preciso prever as características do cliente amanhã, para revisar a postura da organização em relação aos produtos e serviços atualmente oferecidos. Por outro lado, se o negócio atual está defasado ou não é suficientemente flexível para se adaptar ao mercado, ele também precisa ser revisto.

Da mesma forma, a adaptação do negócio para o amanhã, também pode exigir mudanças tecnológicas e organizacionais imediatas.

Qualquer transição que seja necessária, será mais facilmente conseguida, se a empresa estiver organizada de forma flexível e com todas as suas áreas estratégicas integradas. Desta forma, será possível reutilizar, sem grandes traumas, a capacidade produtiva para produzir novos

produtos com os mesmos equipamentos; a força distributiva pode vender outros produtos ou serviços, com as mesmas equipes de vendas e com os mesmos canais de distribuição; e assim, reaproveitar as outras áreas da organização.

Outras avaliações necessárias

É preciso que a organização, através da avaliação de competência, estabeleça exatamente quais são suas principais forças e fraquezas e, sobretudo, determine suas limitações e suas superioridades em relação à concorrência.

O passado de uma organização deve ser seu referencial , buscando nele o conhecimento dos erros e dos acertos. Se cuidadosamente analisados, podem mostrar o caminho para atender as necessidades dos clientes e consumidores, e estabelecer vantagens em relação à concorrência, de forma duradoura.

Com as informações obtidas através da avaliação da competência da organização, o executivo poderá planejar melhor as estratégias futuras.

Outra dado importante é conhecer o que os sócios pretendem para a empresa amanhã. Estas expectativas fornecem valiosas contribuições ao planejamento, à medida que buscam-se suas realizações.

Igualmente séria é a preocupação que a empresa deve ter quanto à periodicidade de revisão de seu planejamento estratégico. Tendo sido desenvolvido considerando-se os fatores ambientais, qualquer mudança pode determinar a obsolescência do plano.

Para não ser surpreendida com mudanças de cenário que prejudiquem suas operações, a empresa precisa estar atenta a qualquer tipo de notícias ou publicação em jornais, revistas, periódicos, órgãos de classe, institutos de pesquisa etc., que lhe digam respeito.

Para fazer previsões, que imprimam uma certa margem de segurança, a organização deve lançar mão de metodologias altamente especializadas, do tipo análise de conteúdo, para mapear os principais indicadores de desempenho da economia e da conjuntura em geral.

Com esses mapeamentos e com o uso de técnicas estatísticas (do tipo análise de regressão para projetar eventos e métodos de correlação) é possível prever, com certa precisão, fatos que poderão vir a ocorrer.

Por outro lado, a capacidade de tomar decisões com competência e criatividade pode ser determinante na diferenciação em relação ao mercado. O sucesso ou fracasso de uma organização pode ser decorrência da qualidade de seu quadro funcional, bem como, dos métodos organizacionais disponíveis.

Um quadro funcional adequado, uma gerência qualificada e uma metodologia de trabalho realmente eficaz são fatores-chaves de sucesso, ainda mais se a concorrência não conseguir acompanhar este desempenho.

A situação de uma empresa será tanto melhor, quanto mais duráveis forem as vantagens competitivas da mesma em relação à concorrência, quer seja a qualidade de um produto, a qualidade da propaganda utilizada ou ainda, a competência da equipe de vendas. Qualquer uma das situações, se não for neutralizada rapidamente pela concorrência, se constituirá em recurso estratégico de grande importância.

As vantagens são estabelecidas com base na avaliação da competência, na análise de cenários, na avaliação dos recursos organizacionais e nos fatores diferenciadores da organização.

Natureza dos mercados e oportunidades

Segundo Marcos Cobra^(2.4), “como as necessidades existentes em cada mercado são distintas, as oportunidades latentes para conquistá-lo também são específicas. Isto equivale a dizer que para planejar estrategicamente é preciso conhecer profundamente cada mercado ou

segmento de mercado em que se atua, ou que se pretende vir a atuar. A partir daí, formulam-se estratégias consistentes para cada mercado ou segmento de mercado”.

Baseado nas características e no potencial de cada segmento de mercado identificado é possível definir uma unidade estratégica de negócios para tratar exclusivamente desse mercado, ou seja, uma unidade estratégica de negócios é constituída por toda uma linha de produtos e/ou serviços direcionados apenas para um mercado.

Sem existir nenhuma regra fixa, em outras situações, uma unidade estratégica de negócios pode ser configurada para atender a diversos segmentos de mercado. É preciso avaliar a natureza de cada mercado, antes de se estabelecerem os critérios para explorar adequadamente as oportunidades que se configurarem.

Cada área de negócios que possuir independência operacional em termos de centros de custos e centros de lucros, sob determinadas situações, pode constituir-se em uma unidade estratégica.

A essência do planejamento estratégico é segmentar um problema em partes menores de mais fácil solução. Assim, um grande negócio subdividido em unidades menores pode ser mais facilmente administrado estrategicamente.

A razão para dividir uma organização dentro de conceito de unidades estratégicas é garantir que as decisões e ações serão conduzidas e coordenadas, de forma a proporcionar o máximo de eficiência dentro de cada unidade e o máximo de coordenação entre as unidades.

As unidades estratégicas de negócios são definidas em função de seus objetivos que pretendem ao mesmo tempo identificar as necessidades dos clientes e os produtos que possam satisfazê-los.

Quando trabalham com mais de um produto, os objetivos de todos os produtos são uma combinação dos objetivos de cada produto ou linha de produtos individualmente.

Para atingir os objetivos dos produtos, é preciso definir a tecnologia a ser empregada para que esses produtos satisfaçam as necessidades de grupos homogêneos de consumidores.

O propósito de identificar as unidades estratégicas de negócios é estabelecer responsabilidades específicas pelo planejamento estratégico dentro de cada uma delas, e atribuir as coordenações sobre produtos e mercados, para maximizar os resultados financeiros.

Planejamento estratégico de Marketing

O planejamento de marketing visa atingir os objetivos da empresa, através de um processo contínuo e sistemático de análise, avaliação e seleção das melhores oportunidades do mercado. Um bom planejamento implica no diagnóstico preciso da empresa e do meio ambiente em que opera, na definição clara do negócio e da missão da empresa, na análise dos fatores fortes e fracos da empresa, e na redefinição dos objetivos em função da mutabilidade do ambiente e das necessidades da empresa e de seus mercados.

Os objetivos acima citados, são de dois tipos. Um representa as intenções e as ambições da administração geral da empresa; estabelece a forma de conduta da empresa com relação aos negócios, ao meio ambiente, às questões sociais, às questões nacionais e outras similares. O segundo tipo de objetivos são os operacionais, que especificam metas embasadas em pesquisas e análises realizadas.

A principal ferramenta da administração de marketing é o planejamento de marketing que assume a configuração de um plano integrado de funções e de recursos disponíveis, para que a empresa atinja os seus objetivos. É o chamado plano de marketing.

Segundo Marcos Cobra^(2,4):

O plano de marketing identifica as oportunidades mais promissoras no negócio para a empresa. Mostra como penetrar com sucesso, obter e manter as posições desejadas nos mercados identificados. Efetivamente, o plano de marketing é a base na qual os outros planos da empresa devem estar montados; define as metas, princípios, procedimentos e métodos que determinam o futuro; é efetivo, desde que

envolva um compromisso por parte de todos os que contribuem para o sucesso, do presidente ao funcionário da expedição e embalagem, e à medida também que ele esteja atualizado com o sempre mutável meio ambiente mercadológico.

O plano de marketing, além de ser um processo contínuo de comunicação, é também, uma ferramenta que integra todos os elementos do composto mercadológico: produto, marca, embalagem, preço, assistência ao cliente, vendas, propaganda, promoções de venda, *merchandising*, relações públicas, etc. Tudo isso em um programa claro e compreensivo para uma ação coordenada em todos os níveis de mercado.

O plano deve especificar por produto, mercado e região o quê, onde, quando e como, fará para atingir as metas da empresa da maneira mais eficaz.

Plano anual de marketing

O plano anual de marketing deve conter os objetivos básicos da empresa para o próximo ano fiscal. Além disso, deve estabelecer as premissas fundamentais para as principais decisões de marketing, deve levar em conta, ainda o meio ambiente e os principais desafios dos produtos ou serviços em seus mercados respectivos. Enfim, deve orientar a alocação de recursos e a implementação de ações táticas consolidadas com as estratégias.

As informações sobre produtos e mercados precisam ser consistentes pela importância que elas representam para o estabelecimento das estratégias de marketing. Os dados setoriais precisam apresentar todas as situações previsíveis para o próximo exercício fiscal pois, a finalidade básica do plano não é simplesmente apresentar dados mas, como já dissemos, facilitar a tomada de decisão.

Para ser efetivo, o plano anual de marketing precisa ser visto como um importante documento de trabalho gerencial, um parâmetro de medida de desempenho, que pode ser

facilmente lido e entendido e que oriente a decisão administrativa, durante todo o ano. A leitura do plano deve esclarecer toda e qualquer dúvida que a direção possa ter.

Do ponto de vista da alta administração, o plano anual de marketing deve fornecer relatório conciso sobre demonstrativos financeiros e plano de marketing para o próximo ano, informando os principais objetivos por marca e os respectivos desempenhos esperados, a sinopse do ambiente de marketing no qual as marcas analisadas estão inseridas, as razões pelas quais os objetivos precisam ser alcançados e as justificativas de como os recursos alocados alcançarão os objetivos.

Percebem-se outros benefícios obtidos através do plano de marketing:

- Estimula a otimização dos recursos da empresa;
- Estabelece responsabilidades e planeja tarefas;
- Coordena e unifica esforços;
- Facilita o controle e a avaliação de resultados de todas as atividades;
- Cria consciência de que existem obstáculos a serem superados;
- Identifica oportunidades de mercado, constituindo-se numa fonte de informação e num parâmetro de desempenho de marketing;
- Facilita o avanço progressivo em direção às metas da empresa.

Para que o plano anual de marketing concentre sua atenção nas questões-chaves, fazendo recomendações específicas para cada ação requerida, é necessária a elaboração do livro de fatos-chave por produto, separadamente do plano, e apresentação de uma relação compreensiva da história do marketing por produto, levantando as principais questões estratégicas e táticas.

O plano de marketing é tradicionalmente dividido em duas partes:

- Um sumário escrito para incluir os principais dados de marketing, as participações de mercado para o próximo ano, as estratégias propostas para obter essas participações etc.
- Uma série de demonstrativos financeiros e de marketing para permitir rápido acesso dos programas recomendados e suas implicações de custo.

Vejamos alguns detalhes de cada uma dessas partes:

O sumário.

Breve sumarização do plano dever ser escrita sob a forma de sete subseções:

- Crítica curta do desempenho da marca versus objetivos e maiores eventos ocorridos que afetaram sua performance.
- Recomendação das vendas a serem alcançadas e o total de recursos necessários.
- Tabela condensando as recomendações de lucros e perdas para que o leitor tenha idéia sumarizada dos dados financeiros do plano de marketing.
- Uma série de informações acerca do meio ambiente da marca no mercado, a aceitação do produto, características de desempenho etc.
- Revisão de problemas e oportunidades que o produto espera encontrar no próximo ano.
- As estratégias para obter os objetivos da marca.
- Testes e outras peças de pesquisas planejados para o próximo ano.

Demonstrativos financeiros e de marketing,

O formato ideal dos demonstrativos financeiros e de marketing varia de empresa para empresa, pois depende de como os dados são apurados contabilmente.

O formato mais comum desses demonstrativos costuma incluir:

- O preço e a estrutura de lucro

O demonstrativo do preço por marca de produto ou serviço e os níveis de lucro possíveis são úteis instrumentos para ser verificar se os preços a serem praticados em face dos objetivos a serem alcançados e frente aos recursos financeiros necessários proporcionarão margens adequadas de lucro.

Como esse demonstrativo, os departamentos de compra e de produção podem saber o que será necessário comprar e produzir, em face do que se esperar vender, por tamanho e tipo de embalagem ou tipo de serviço etc.

- Demonstrativo de lucro e perdas

A partir das previsões de vendas para o próximo ano é possível demonstrar os custos de marketing e de produção envolvidos nesse processo, bem como a margem de lucro possível de se obter.

Os custos financeiros de produção, como matéria-prima, mão-de-obra etc. são acrescidos dos custos de embalagem, de promoção de vendas, de propaganda, de distribuição, de merchandising, de vendas e outros mais, dependendo do tipo de operação requerida.

- Alocação do cronograma de desembolso com a mídia

A projeção anual do desembolso com a mídia permite visão clara da alocação dos recursos, em face dos objetivos de comunicação por área geográfica e por tipo de público a ser atingido.

- Calendário de promoção de vendas e merchandising

Possibilita a visualização dos recursos financeiros a serem alocados com promoção de venda e merchandising, bem como dos possíveis resultados a serem alcançados.

Dez tarefas para o planejamento de marketing

Para desenvolver o plano de marketing é preciso realizar algumas tarefas de forma seqüencial, como as que se vêem no fluxograma da Figura 2.1.

Tarefa 01 Estabeleça missão, escopo e metas da empresa
Tarefa 02 Organize o Plano
Tarefa 03 Faça análise da situação
Tarefa 04 Estabeleça os objetivos de marketing
Tarefa 05 Gere estratégias e selecione as melhores
Tarefa 06 Formule programa detalhados
Tarefa 07 Escreva o plano
Tarefa 08 Comunique e implemente o plano
Tarefa 09 Use um sistema de controle
Tarefa 10 Atualize o plano

Figura 2.1 - Fluxograma de tarefas para o planejamento de marketing, segundo Marcos Cobra^(2.2).

Tarefa 1: Estabeleça missão, escopo e metas da empresa:

A orientação para o desenvolvimento de um plano de marketing é estabelecida pela missão, escopo e metas da empresa..

Missão e escopo referem-se a natureza dos produto e atividades da empresa para servir seus mercados. Isso deve satisfazer a questões básicas tais como:

- Em que negócio estamos e a que mercados devemos nos dirigir?
- Oportunidades de crescimento futuro;
- Linhas gerais e políticas para planejamento;
- Níveis atuais e planejamento de recursos - materiais, habilidades, tecnologias, produtividade e finanças.

As metas são estabelecidas a partir dos objetivos da empresa. Sempre que possível as metas devem ser definidas em termos quantitativos. Existem dois tipos de metas: monetárias e não monetárias.

As metas monetárias são objetivos financeiros específicos, a curto ou a longo prazo, podendo ser globais, por linha de produto ou por mercado (lucro, volume e crescimento de vendas, retorno sobre vendas, investimento, ativos, etc.)

As metas não-monetárias são propostas estabelecidas para se alcançar os objetivos sociais da empresa. Estas metas podem ser: obter o posicionamento desejado em mercados específicos; buscar inovação em certos campos, ou ainda, dar apoio a programas da comunidade angariando aprovação pública.

Tarefa 2: Organize o plano:

A maneira de se organizar para o planejamento de marketing depende, fundamentalmente, dos recursos e da capacidade da empresa. A responsabilidade pelo planejamento é frequentemente dividida entre várias pessoas, podendo, inclusive, participar dela

o presidente, superintendente ou dono. De qualquer maneira, alguns cargos devem participar; são o gerente-geral, gerentes de marketing, gerentes de produto, planejadores de marketing, gerentes regionais de venda, controllers, gerentes de linha e *staff* funcional.

O executivo-chave em marketing normalmente é o responsável pela coordenação e integração de todos os inputs para o plano. O planejamento pode ser preparado em reuniões, envolvendo os executivos-chave e gerentes operacionais.

Outra proposição é formar um time integrado pelo executivo de marketing, diretor de planejamento, controller e gerentes de divisão, que se encontram periodicamente, e dividem as atividades de planejamento.

Uma combinação bastante efetiva é ter um *staff* de planejamento de marketing permanente ou temporário, reportando-se ao executivo-chave de marketing. Esse grupo coordena os esforços de todos os departamentos no desempenho de um plano totalmente integrado.

Em uma empresa organizada para gerência de produtos, podem-se estabelecer planos anuais de marketing, em que a coordenação dos esforços referentes às atividades de cada linha de produtos é de responsabilidade do respectivo gerente de produto.

Pode ser elaborado um formulário mostrando as atividades de planejamento a serem realizadas, o departamento e a pessoa que têm a responsabilidade principal na realização de cada tarefa e os departamentos que darão subsídios aos grupos que tenham a responsabilidade principal.

É importante coordenar as atividades do plano de marketing com as atividades de planejamento de outros departamentos. Por outro lado, é preciso ter certeza de que todos os participantes serão mantidos informados do que acontece e do progresso realizado.

Tarefa 3: Faça análise da situação:

A análise da situação proporciona os fatos necessários para o planejamento. Isso é feito através das respostas a algumas perguntas básicas, como:

- Quem são os clientes, presentes e potenciais, e onde estão eles ?
- Que benefícios a empresa pode proporcionar a esses clientes que eles não possam obter em outro lugar?
- Onde se está agora e onde se vai querer estar daqui a “x” anos?
- Por que vai querer estar lá?
- Que problemas devem ser superados para se chegar até lá?
- Os planos estratégicos atuais são convenientes para se chegar até lá?
- Quem são os principais concorrentes? Qual é a posição sobre as metas e estratégias relativas às características do produto, do preço, da distribuição, dos serviços, da comunicação com os clientes e outros públicos? Quais são as forças e as fraquezas?

Quando tiverem sido respondidas essas perguntas, estar-se-á numa melhor posição para estabelecer os objetivos preliminares de marketing - ou revisar os atuais.

A análise de situação deve ser realizada através de permanente e sistemática alimentação de informações primárias, secundárias e internas. Isso significa ter um bom sistema de informações mercadológicas, como veremos no próximo capítulo..

Tarefa 4: Estabeleça os objetivos de marketing:

Com base nos objetivos globais da organização, e na análise da situação, o executivo de marketing pode estabelecer seus objetivos. Os objetivos de marketing são realmente sub-metas para o atingimento das metas gerais da empresa. Isso significa estabelecer o perfil da empresa para o próximo ano e onde se quer chegar.

Ao se estabelecerem os objetivos de marketing, deve-se cuidar para que um objetivo que poderia ser ideal do ponto de vista mercadológico, não conflite com os interesses dos demais departamentos. Os objetivos de cada departamento deveriam, portanto, serem analisados conjuntamente, antes de serem submetidos à aprovação da administração geral.

Todos os objetivos devem ser estabelecidos dentro da análise da situação; e uma ênfase específica deve ser dada ao ambiente mercadológico, à capacidade da empresa e às oportunidades de mercado. Cada objetivo deve ser tanto um catalisador quanto uma bússola, direcionados ao objetivo geral da empresa.

Tarefa 5: Gere estratégias e selecione as melhores

Estratégia é um plano que define a melhor alternativa, legal e socialmente aceitável, de utilização dos recursos de uma empresa em busca do atingimento de uma meta. Estratégias de marketing consistem em políticas, procedimentos e programas relativos à produto, preço, serviço e comunicação com os clientes e outros públicos.

Segundo Marcos Cobra:

Política é uma afirmação ampla que define um curso de ação ou um princípio a ser usado na escolha de um curso de ação (filosofia). Políticas envolvem, via de regra, restrições auto-impostas que tendem a canalizar a ação ao longo de certas linhas. Procedimento é uma descrição de como fazer para realizar uma ação. Programa é a especificação ampla de quem, o quê, onde, quando e quais são os recursos necessários para a obtenção de uma meta específica, e porque cada programa tem seu custo, ele pode ser registrado como um item de um orçamento.

Depois de planejadas, as alternativas estratégicas devem ser avaliadas, levando-se em consideração a possibilidade de implementação eficiente dentro dos recursos e capacidade da empresa e dentro dos limites impostos por problemas potenciais.

Tarefa 06: Formule programas pormenorizados:

Apesar de uma empresa poder concentrar-se em programas selecionados, ela quase sempre, de alguma forma, trabalha com grande número deles. No entanto, esses elementos não devem ser decididos independentemente por departamentos.

A primeira tarefa da alta administração de marketing é selecionar a combinação ótimas desses programas e divulgar o *mix* objetivo/estratégia aprovado. Caberá aos gerentes de produto, assistidos pelo planejamento de marketing, desenvolver programas alternativos, avaliar esses programas, definir prioridades e estabelecer um cronograma para sua implementação. Para facilitar o planejamento dos programas, a cúpula deve definir para cada gerente as políticas, a autoridade e as instruções para coordenação para todas as atividades que lhe são destinadas.

Cada um dos programas deve ser dividido em atividades específicas, em sequência logicamente compreensiva, na qual cada atividade tem começo e fim definidos. Após a divisão, devem ser estimadas as horas/homem exigidas para cada elemento. As estimativas de tempo devem ser razoavelmente exatas, e não colocadas ao acaso. Cada estimativa de trabalho deve ser traduzida em dado número de pessoas trabalhando por um período específico de tempo.

Após planejar, programar e determinar os custos das atividades, é preciso pensar em termos de funções e pessoas específicas. Para cada programa ou atividade planejada, pode-se converter as horas/homens estimadas em números de pessoas exigidos para cada tarefa.

Tarefa 7. Escreva o plano

É impossível determinar o escopo ou o tamanho de um plano de marketing, para ser efetivo, ele deve conter dados básicos e ser traçado para atender às exigências e aos objetivos da empresa. Na prática, os planos variam de acordo com fatores tais como: tamanho da empresa, diversidade de produtos e número e tipos de mercados servidos.

O plano deve ser apresentado com pormenores suficientes para que todos saibam o que se espera dele. Cada assunto pode ser tratado em partes separadas do plano. Se uma organização for orientada para o produto, por exemplo, pode-se ter um plano para cada produto

Sempre haverá dificuldades na obtenção de um plano suficientemente abrangente que cubra todas as situações e ao mesmo tempo simples para ser executável na prática.

Em qualquer caso, os planos para a propaganda e promoção de venda e para força de venda devem ser desenvolvidos. O plano para propaganda e promoção de venda deve incluir uma alocação resumida de recursos por mídia, objetivos e temas e ainda planos para campanhas especiais, para introduzir novos produtos ou penetrar em novos mercados. O plano da força de vendas deve incluir informações de contratação, treinamento e definição de pessoal, assim como planejamento para reuniões de venda, incentivos, cotas etc.

Tarefa 8: Comunique e implemente o plano:

A meta de um plano de marketing é estabelecer um direcionamento, e portanto, não devem ser colocados em uma prateleira e nunca serem consultados até a substituição pela edição do ano seguinte.

Para divulgação, é imprescindível que o plano tenha sido formalmente aprovado pela alta administração. Além disso, todo membro da organização que desempenhar papel na implementação do plano deve receber somente a parte necessária para realizar suas tarefas. Cada gerente, por sua vez, deve passá-lo a seus subordinados.

Deve-se programar reuniões com os gerentes e vendedores envolvidos com o plano, estimular discussões e perguntas e certificar-se de que todos compreenderam o plano da mesma forma. Um plano não compreendido dificilmente é cumprido.

Tarefa 9 - Use um sistema de controle:

É necessário um sistema de controle adequado para medir o desempenho do plano de marketing, detectar desvios antes que eles possam causar problemas maiores, e também proporcionar uma ação efetiva para corrigir desvios excessivos dos padrões desejados.

Um princípio básico do controle é que não se controlam custos ou horários ou padrões de desempenho; controlam-se as pessoas que são responsáveis pelos custos, horários e padrões. Consegue-se isso fazendo com que as pessoas sejam responsáveis por certos resultados e mantendo-as, pois, envolvidas com os resultados alcançados.

O processo de controle envolve três fases:

- Estabelecimento de padrões.
- Avaliação de desempenho contra-padrões.
- Correção dos desvios dos padrões.

O primeiro passo no desenvolvimento de um sistema de controle é estabelecer padrões e critérios contra os quais os resultados possam ser comparados.

O desempenho deve ser medido e os desvios dos padrões detectados e analisados tão logo possível. Os relatórios regulares de natureza contábil ou financeira devem ser comparados com orçamento e objetivos; e os resultados de operação devem ser comparados com os programas, com o fim de determinar se eles cumprem ou excedem os prazos determinados.

Quando da detecção de desvios, suas causas devem ser investigadas e determinadas. Não se deve assumir uma ação corretiva, antes de se compreender as relações de causa e efeitos envolvidas.

Para se preparar para as ações corretivas em casos de desvios significativos, a administração deve estar atenta às tendências e necessidades de revisões periódicas.

Tarefa 10: Atualize o plano:

Planejamento é uma atividade contínua, e para manter a empresa nivelada às condições de mudança, é necessário que o plano seja regularmente revisto e atualizado. Não se pode esquecer que é o planejamento que mantém a empresa no negócio.

Como fonte de consulta e direcionamento, o plano de marketing deve estar espelhando sempre a realidade mais atual, dinâmico portanto, não justificando a manutenção

das informações do plano original que representam uma fotografia das condições daquela ocasião.

Por outro lado, trocas frequentes na orientação podem causar confusão, destruir a credibilidade, custar tempo e dinheiro e, o mais importante, ajudar a prosperar a concorrência.

Referências Bibliográficas:

- 2.1. KOTLER, Philip, Marketing management. 6a. Ed. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1988.
- 2.2. COBRA, Marcos. Plano estratégico de Marketing. 2a. Ed. São Paulo, Atlas, 1992.
- 2.3. ABEL, Derec. Defining the business; the starting point of strategic planning. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1979.
- 2.4. COBRA, Marcos. Administração de Marketing. São Paulo, Atlas, 1992.
- 2.5. DRUCKER, Peter.

CAPÍTULO V - SISTEMA DE INFORMAÇÕES DE MARKETING

Conceitos:

Os esforços do marketing estão voltados para atrair, tornar fiel e expandir negócios com o cliente.

Segundo XAVIER, “ao avaliar resultados, definir estrutura de preços, desenvolver novos produtos, avaliar o comportamento do cliente, manejar reclamações e promover a qualidade do atendimento pessoal podem ser evocados todos os princípios básicos do marketing. É necessária uma atividade integradora do desempenho, isto é, um Sistema de Informação de Marketing, comumente representado pela sigla SIM.

Para KOTLER, o SIM “é uma estrutura contínua e integrante de pessoas, equipamentos e processos, que congregam, classificam, analisam, avaliam e distribuem a informação conveniente, oportuna e correta, aos responsáveis pelas decisões de marketing para incrementar o planejamento, a implementação e o controle de marketing”.

O sistema de informação compreende todos o elementos que norteiam o direcionamento das informações no âmbito empresarial. Sendo estas informações bem estruturadas, permite a alta direção da empresa decidir com segurança, tendo em vista estar respaldada em informações úteis e confiáveis.

O SIM é base para o planejamento estratégico do macro meio ambiente, ou seja, para determinadas áreas da empresa. Também é através do SIM que se decide acerca do planejamento de novos produtos, bem como dos produtos já existentes em seus mercados, e a imagem dos produtos e da própria empresa em seu mercado.

Para que o empresário possa se utilizar das informações, de modo a fazer um planejamento estratégico que contemple os dados retirados do mercado, estas informações devem possuir, como requisitos básicos: a) *a clareza* - sem deturpar os fatos; b) *a precisão* - a informação não pode suscitar dúvidas; c) *a rapidez* - a agilidade deve ser implacável de modo que possa chegar a tempo aos tomadores de decisões, pois de nada adianta a informação ser clara e precisa, se não estiver disponível no momento e local requeridos; *a direção* - deve ser dirigida ao público alvo, ou seja, que realmente depende da informação para tomada correta de decisão; *a fragmentação* - das informações de acordo com as necessidades das pessoas que irão utilizá-las.

Segundo COBRA, “o SIM ajuda a empresa na pesquisa da tecnologia disponível, minimizando o custo de desenvolvimento de novos produtos que podem resultar em fracasso tecnológico e/ou mercadológico. Através do SIM a empresa tem uma fonte de alternativas para ação, podendo escolher a correta, e obter sucesso”.

O sistema de informações alimenta o planejamento do mercado e a monitoração de desempenho do marketing.

Na operacionalização das funções eminentemente essenciais de informações utilizada para a tomada de decisão, o SIM absorve os processos de pesquisa de mercado.

Os resultados serão efetivos às organizações, quando o banco de dados for moldado para segmentar o público, gerir o seu ciclo de vida e manter um inter-relacionamento entre eles. É muito importante, que além disto, ajude também a entender melhor as relações entre o cliente e a empresa.

Não basta saber que existe um determinado número de clientes que compram determinado produto com uma frequência pré determinada; ou que tenham classe social que leve a comprar produto específico em função disto; ou mesmo ainda, que tenham uma formação acadêmica distinta, por produto distinto. É preciso reagir a esses dados através de um sistema que permita identificar as características de cada nicho, e tratar cada um deles de acordo com suas próprias aspirações.

Além de dados pesquisados sobre os clientes, é muito importante não esquecer de incluir a concorrência neste banco de dados. Os profissionais de marketing têm a tendência de dar mais atenção a seus clientes, sua propaganda e suas empresas, esquecendo-se que algumas organizações que fracassaram no mercado foi pelo fato destes profissionais desprezarem as ou mesmo deixarem de prospectar as informações da concorrência, supondo que suas ações estavam corretas. A atenção ao cliente, à propaganda e à empresa são condições necessárias para o sucesso de uma organização, mas não são suficientes.

Para ser suficiente, nada mais atual e importante aos profissionais de marketing que ficar de olho na concorrência. Os dados e informações extraídos são vitais.

Banco de dados:

Outro ponto importante, é não confundir sistemas de informações com banco de dados. Ter um banco de dados, não significa, obrigatoriamente, ter as informações a serem utilizadas. É necessário saber recuperar estes dados, de forma a transformá-los em informações.

Esta recuperação passa por alguns passos. Em primeiro lugar deve-se identificar os dados gerenciáveis; em seguida, escolher um gerenciador de banco de dados com características de *poder de processamento, flexibilidade, acessibilidade e compreensibilidade*.

O *poder* do software, em termos de *processamento*, aliado a equipamentos bem dimensionados, são características importantes para obter-se as informações de forma agilizada.

Também de fundamental importância, é a *flexibilidade*. Os dados, de modo geral, são disponibilizados com variedade de tamanho, forma e frequência e devem ser incorporados ao sistema. Estabelecer relações é uma característica importante da *flexibilidade* de um sistema gerenciador, ao qual agregam-se dados com constância.

A *acessibilidade* está relacionada ao usuário e sua interação com o sistema. Quanto mais amigável e interativo este sistema for, maior capacidade de decisão será colocada nas mãos do usuário final.

Compreensibilidade diz respeito a disponibilidade das ferramentas ao usuário final. Desta forma, ele poderá dedicar mais tempo às análises, de vez que os dados que lhe chegam já estão prontos para utilização.

Um banco de dados bem administrado, que tenha, no mínimo, as características definidas acima, pode tornar-se uma das principais armas para o sucesso de uma empresa, porque lhe permite o conhecimento do mercado e, somente após conhecê-lo, é que se torna viável projetar estratégias para supri-lo de forma eficaz e eficiente.

Trabalhar com banco de dados, transformando estes dados em informações que todos possam acessar, conduz as organizações a um processo de automatização. O emprego de programas que permitam analisar instantaneamente o perfil dos consumidores, é, desde já, uma preocupação para a qual os administradores devem estar voltados.

RAP sugere, “o uso do *database marketing*, como forma de marketing direto para poder analisar o comportamento do consumidor e assim a empresa oferecer a coisa certa para a pessoa certa no momento certo, podendo desta forma diferenciar-se no mercado”.

Segundo SOUZA, sobre uma citação de RAP, passa a idéia que o uso do *database marketing* garante às empresas que o adotam, o mais fantástico e infalível “laboratório de pesquisa e desenvolvimento”. Qualquer organização pode ter um painel cativo e segmentado comportamental de cada um dos nichos de seus consumidores. As melhores empresas em marketing do mundo estão utilizando-se desta disciplina.

A gestão dos dados, pressupõe possuir todas as definições sobre os tipos de informações necessárias para a conclusão da automatização. A organização deve fazer com que todos os recursos pessoais façam este trabalho de forma integrada, com entrosamento perfeito entre os recursos humanos voltados para o marketing e para sistemas.

Na verdade, a implementação de um SIM somente será possível se houver o engajamento, de forma efetiva, de toda a hierarquia; em resumo, deve envolver a organização como um todo. Esta resposta é imprescindível para que a empresa possa introduzir as mudanças nos processos envolvidos.

A partir do momento que se adota o SIM para promover a estratégia de seus produtos, os administradores devem estar conscientes que os dados obtidos nortearão as ações empresariais, e que estas terão como foco o mercado.

Referências Bibliográficas:

- Administração de Marketing - PHILIP KOTLER - EDITORA
Atlas S.A.- Paulo - 1995
- Sistemas de Informação na Administração de Empresas - Alciney Lourenço
Cautela - Editora Atlas S.A. - São Paulo - 1986
- Marketing com Banco de Dados - Robert Shaw & Merlin Stone-Editora Atlas
S.A. - São Paulo - 1993
- Do Marketing Direto ao Database Marketing - Jim Kobs - Makron Books do
Brasil Editora Ltda. - São Paulo- 1993
- Database Marketing - O novo Marketing Direto - David Shepard (COBRA,
1992, p.144). Associates, São Paulo - 1993 - Makron Books do Brasil S.A.

CAPÍTULO VI - O CLIENTE

Conceituando o cliente

Não se pode falar sobre cliente sem antes defini-lo. LOBOS (1) define cliente como: “quem recebe os produtos resultantes de um Processo, no intuito de satisfazer suas necessidades, e de cuja aceitação depende a sobrevivência de quem fornece. Existe dentro e fora da organização”.

Será dado ênfase ao cliente externo, por entender-se que, diretamente, é ele o maior responsável pelos lucros das empresas. Entretanto, em momento algum pode-se esquecer que, em determinadas circunstâncias, é o cliente interno o artífice para o atingimento de resultados positivos para o atendimento do cliente externo, segundo as suas expectativas.

A adoção da definição de cliente conduz as organizações para uma constatação: o cliente é a entidade mais importante para uma empresa, porque dele depende sua sobrevivência. Para conquistá-lo e mantê-lo, devemos ouvir suas opinião e aspiração, respeitando-as e buscando esforços para satisfazer estas necessidades e desejos. Com certeza absoluta, quem não o fizer, estará fadado ao fracasso empresarial num espaço de tempo bem menor do que pode imaginar.

Em épocas anteriores as empresas não tinham o foco no cliente, e este era visto apenas como um número engrossando as estatísticas de venda de seus produtos.

Ainda hoje existem, não só empresas isoladas mas mesmo segmentos inteiros delas, cuja filosofia é estar voltada para dentro. Segundo ALBRECHT,(2) sobre este tipo de empresa: “Elas se empenham em um modo de pensar ‘centralizado na empresa’, ou de dentro para fora. Em primeiro lugar, vamos projetar nosso produto ou serviço. Depois decidiremos como embalá-

lo ou apresentá-lo da forma mais eficaz para fazer com que o consumidor queira comprá-lo. Esta mentalidade - encontrar clientes para produtos - é retrógrada". O pensamento central não está no cliente, mas sim no produto, na sua criação e massificação. "Após produzido, alguém irá comprá-lo". Isto está errado e não funciona mais, empresários e executivos terão mais êxito se tiverem seus pensamentos voltados para o lado de fora das empresas, ao invés de se preocuparem apenas com o lado interno.

O foco hoje está no cliente, no mercado e na concorrência. O empreendedor deve estar às voltas com o mercado, como se fosse um vendedor, e neste mercado garimpar as informações que levem seu produto ao degrau mais elevado do *podium*.

Há um sem-número de exemplos de produtos e serviços lançados no mercado, que tiveram como fim o fracasso, por não terem surgido em resposta às necessidades definidas pelos clientes. Um destes fracassos é citado por ALBRECHT,(2) sobre determinada empresária americana que apareceu com um produto chamado *LeFunelle*, que nada mais era que um funil sanitário descartável, através do qual as mulheres podiam urinar em pé.

Em contrapartida, há também um sem-número de empresas que apresentam a forte tendência da filosofia do foco no cliente. Dentre estas destacamos a *Australian Airlines*, que, após orientação de James Strong (2), seu executivo chefe, para que várias centenas de funcionários se reunissem com o mesmo número de clientes para almoços de debates em todo país. Como resultado, foi trazido uma montanha de informações que levaram ao aperfeiçoamento dos serviços oferecidos e um conseqüente avanço espetacular na posição competitiva.

A cultura de organização centrada no cliente é tão importante, que ALBRECHT (2) classificou as empresas segundo o grau de foco no cliente e segundo a extensão com que praticam a qualidade de serviços. Esta classificação levou a cinco dimensões, baseadas na intensidade do comprometimento:

Dimensão 1 - *Sair do mercado*. São as organizações que não resolveram o enigma básico de receitas e despesas na prestação de uma experiência de serviços que atraia clientes e receitas suficientes para que elas continuem flutuando.

Dimensão 2 - *Busca obstinada da mediocridade*. São as empresas que, de alguma forma, conseguem sobreviver, quase a despeito de si mesmas. Não há uma ética discernível de qualidade, nem o compromisso com uma experiência de qualidade pelo cliente, nem qualquer qualificação especial na entrega do produto.

Dimensão 3 - *Presente a ser levada em conta*. Estas organizações vão bem, mas operam sem nenhuma inspiração ou impulso para a excelência. Elas conseguem sua “participação natural de mercado”, que é a parcela dos negócios à disposição de quem simplesmente aparecer.

Dimensão 4. - *Fazendo um esforço sério*. Este é, algumas vezes, um estágio de transição e, outras vezes, o nível máximo além do qual certas empresas não progridem. É o estágio do comprometimento sério da gerência, do investimento de recursos significativos e da determinação comum para fazer com que as coisas aconteçam.

Dimensão 5 - *Serviços como forma de arte*. As poucas organizações que estão neste nível dominam suas indústrias e são reconhecidas como notáveis até mesmo por seus concorrentes. Elas conseguiram o foco correto em seus clientes e a definição certa do pacote de valor para o cliente, o qual entregam com estilo e graça.

Ainda segundo ALBRECHT, uma empresa de quinta dimensão é aquela “dedicada, movida e operada sob a premissa de uma experiência superior para o cliente. Ela opera como cultura de serviços. A audácia de sua visão, a clareza de sua missão, a força dos seus valores essenciais e a firmeza da sua liderança fazem dela um contendor formidável”.

Em suma, uma organização de quinta dimensão é o estado da arte de qualidade em serviços e centralização no cliente, e tem o lucro garantido.

Pesquisando o cliente

Ouvir o cliente é apenas a primeira parte de um processo que visa à uma organização ingressar no clube daquelas que têm no seu bojo a qualidade de serviço e a centralização no cliente. Além de ouvi-lo, é também necessário pesquisá-lo. É muito difícil identificar com segurança as tendências, problemas prioritários e, sobretudo, soluções possíveis que se pode dar a um cliente.

A pesquisa ao cliente serve para o desenvolvimento de novos serviços/produtos, para a confirmação do seu sucesso ou fracasso ou simplesmente para estar em contato permanente com o cliente.

Para. DAVIDOW & UTTAL,(3)

identificar as expectativas dos clientes é mais difícil do que descobrir o que esperam digamos, de um cereal para o café da manhã. Que ele seja torrquinho, fresco e doce são aspectos mais fáceis de identificar do que as características experimentais de um serviço, que vão desde quantidades facilmente mensuráveis, como rapidez de um conserto, até qualidades indefiníveis, como a sensação de segurança ou de ser respeitado.

Efetivamente, deve-se ter muito cuidado para a realização de pesquisa junto a clientes, porque não se pode confundir as respostas extraídas para se saber os desejos e aspirações com eventuais respostas dos clientes sobre um determinado produto ou serviço. As respostas desta segunda hipótese nada mais são do que formas de medições da suas satisfações fora, portanto, do escopo principal da pesquisa, que é conhecer o cliente. Necessariamente esta segunda hipótese deve ser pesquisada, na sequência, onde se analisará as reclamações e/ou elogios, isto é, a opinião sobre os produtos e serviços, assim como a demonstração sobre outras expectativas.

Para a obtenção de resultados mais eficazes, é recomendado que a pesquisa seja efetuada pelas pessoas que estão no contato direto com o cliente, fazendo parte direta do processo.

Segundo LINNEMAN & STANTON JR.,(4) o emprego de pesquisadores profissionais pode levar a resultados finais errôneos, em função da forma como estas pesquisas são fundamentadas. Emprego de pessoas sem preparo para cada tipo específico de pesquisa; seguindo-se de codificação, tabulação, análise, redação de relatórios e etc., muitas vezes realizadas por outras pessoas. Ao final dos serviços, participaram do processo um número muito grande de dedicados, obtendo-se um resultado com consistência duvidosa.

Só após ouvir seus clientes e seus canais de comunicação, deve-se contratar os serviços de pesquisadores profissionais, para verificação de suas observações, e não ao contrário.

No Japão, país que na última década conseguiu avanços dos mais significativos em engenharia, estilo e aspecto de automóveis, as pesquisas são feitas diretamente pelos engenheiros junto aos consumidores.

Em 1985, A Toyota (4) enviou aos Estados Unidos vinte engenheiros de projeto, para pesquisar o que os clientes gostariam que um carro de primeira classe tivesse. Estes engenheiros conversaram durante cinco meses com clientes e concessionários. Como se vê, pessoal de frente trabalhando em pesquisa, não importando que seja por longo período. O importante é o resultado e a fidedignidade dos dados e estes serão melhores obtidos se o procedimento a ser adotado partir do princípio de que: quem sabe mais e melhor a respeito de um produto, é quem está na linha de frente.

Após definir como pesquisar, deve-se também definir o que pesquisar, tarefa esta muito delicada. Saber quais são os fatores que os clientes mais valorizam e, através desta descoberta, identificar vantagens competitivas.

A importância deste procedimento, porque dele depende o resultado final do projeto, levou ALBRECHT (2) a criar, ou definir, uma espécie de hierarquia para valorizar as aspirações e desejos dos clientes, a qual denominou de *hierarquia de valor para o cliente*, composta de quatro níveis:

Básicos - os atributos absolutamente essenciais da experiência, tangíveis ou intangíveis; sem eles é inútil tentar fazer negócio. O carro novo deve estar adequadamente montado, acabado e preparado para ser entregue. A refeição deve ser comível e o local deve estar limpo. O quarto de hotel deve estar limpo e mobiliado de forma adequada. O produto pedido pelo correio deve ser conforme o que promete o catálogo.

Esperados - os atributos associados da experiência que o cliente acostumou-se a considerar como fazendo parte da prática geral de negócios. Alguém deve explicar as características do carro. O restaurante deve ter uma seleção razoável de pratos no cardápio e preços razoáveis. O hotel deve ter uma cafeteria, um serviço razoável de mensageiros e um sistema confiável de recados para os clientes. A empresa de mala direta deve aceitar devoluções se o cliente não ficar plenamente satisfeito com o produto.

Desejados - atributos que o cliente não espera necessariamente, mas conhece e aprecia se a experiência os incluir. Alguém dá sugestões úteis a respeito dos cuidados com o carro. Os atendentes sugerem pratos especiais ou fazem favores especiais para tornar a refeição mais agradável. O pessoal da recepção pode prover

informações a respeito de atividades turísticas locais, ou ajudar com problemas especiais. A empresa de mala direta paga o custo da devolução do item não desejado.

Inesperados - Atributos "surpresa", que adicionam valor para o cliente além dos desejos ou expectativas normais. O vendedor entrega o carro na casa do cliente, ou em seu escritório. O gerente do restaurante passa pela sala com biscoitos recém-assados, oferecendo-os gratuitamente aos clientes. O funcionário do hotel oferece ao hóspede um copo de suco enquanto espera ser registrado. Alguém da empresa de mala direta telefona ao cliente para saber se ele gostou do produto.

A organização que não atender pelo menos os níveis *básicos e esperados*, estará fora do direito da realização de qualquer negócio com qualquer cliente. Estes níveis são o mínimo necessário para imaginar-se como empresário. Não são elementos de diferencial de mercado ou que tragam alguma vantagem competitiva.

O diferencial de mercado está no nível dos *inesperados*. Aí é que se encontra a vantagem competitiva. As organizações que conseguem atingir clientes com itens do nível dos *inesperados* são aquelas que têm o lucro comprovado.

É óbvio que há o perigo da imitação inevitável da concorrência, embora sempre tenha a vantagem do pioneirismo.

Outro tipo de perigo é que, uma vez conhecido, o serviço deixa de ser *inesperado* e passa a ser *esperado*, não servindo mais como diferencial. Daí o reforço na importância constante de pesquisas junto aos clientes.

A concorrência

Ao se mencionar vantagem competitiva, vem à tona a concorrência pois, sem concorrência, não há competição. Para que se conheça a concorrência é necessário efetuar pesquisa sobre concorrentes diretos e atuais, bem como eventuais emergentes ou futuros; resumindo, buscar saber quem são os concorrentes.

Além de se precisar saber quem são os concorrentes, também é mister saber o que eles estão fazendo. Segundo WALKER, (5) "ser melhor que a concorrência não significa fazer uma

coisa de uma maneira infinitamente melhor. Geralmente significa fazer muitas coisas pequenas apenas um pouco melhor”.

Pesquisar a concorrência vai muito além do que verificar que na média seus preços ou serviços estão iguais aos deles. É necessário também segmentar a concorrência verificando aquela que está mais agressivamente interferindo no negócio. Se um produto ou serviço não pode acompanhar este concorrente mais direto, em termos daquilo que o cliente espera, o concorrente ocupará o espaço em pouco tempo. Neste caso a média pode ser uma forma perigosa de medir o que se está ofertando ao mercado.

A pesquisa para segmentação do cliente deve conduzir a pesquisa para segmentação da concorrência, focando naquele mais agressivo, e não na média.

Quadro de pessoal

Se pesquisar o cliente e o concorrente são fatores importantes para a conquista, manutenção ou ganho de mercado, não se pode esquecer um outro fator que também faz a diferença, que é o quadro de pessoal da empresa.

Já não é o bastante ter-se um produto/serviço de boa qualidade. Ao se solicitar um técnico para consertar um equipamento qualquer, e ele realiza este serviço de forma eficiente, dentro do prazo e do preço combinados, nada há de excepcional no processo. É o serviço contratado e a atitude do cliente é indiferente. Agora se este mesmo técnico está uniformizado, disposto a dirimir eventuais dúvidas, além de consertar o equipamento executou uma limpeza geral sem acréscimo de preço, é cortês e tem um sorriso espontâneo, certamente que o proprietário deste equipamento perceberá um valor que diferencia este serviço de outros.

Nem tanto pelo uniforme e nem tanto por dirimir dúvidas, mas pela espontaneidade do sorriso, ou pela habilidade de como tratar o cliente é que se percebe o quanto uma empresa depende das pessoas que compõe seu quadro.

São os funcionários que têm contato direto com os clientes os maiores responsáveis pela fama positiva ou negativa que uma organização possa ter.

Para que um funcionário tenha atitudes positivas para com os clientes é necessário sua crença neste cliente, além de um comprometimento total com a organização. Por outro lado, esta organização deve corresponder com treinamento técnico adequado, onde seja reforçada a importância do atendimento ao cliente. Motivar através de atitudes que demonstrem ao funcionário confiança no seu trabalho, como, por exemplo, permitir cada vez mais que ele assuma responsabilidades, ou até mesmo participar no planejamento da estratégia de serviços. A atribuição de responsabilidades ao pessoal, evita a fragmentação de atividades, porque estes funcionários darão todo o apoio que a empresa necessita para promover uma verdadeira prestação de serviços com o foco voltado para o cliente.

Também pode-se associar outras formas para motivar ou manter a motivação do pessoal, através da divulgação do sucesso de determinado produto; revelação das opiniões dos clientes. A melhoria no ambiente de trabalho, tornando-o mais confortável e organizado é também um fator importante, porque funcionários trabalhando em ambientes hostis, têm seus serviços deteriorados ao longo do tempo.

A exemplo da importância de se medir a satisfação dos clientes, deve-se medir a satisfação, o grau de comprometimento e a motivação dos funcionários.

Estas atitudes refletirão no resultado final de atendimento ao cliente, e este irá perceber, com reações positivas ou negativas, o que significará maior ou menor lucro que é o objetivo final de toda organização.

Ciclo de vida de produtos

Pesquisar para conhecer o cliente, os concorrentes, e até mesmo os colaboradores, são expedientes imprescindíveis para o sucesso de um empreendimento ou de uma organização.

Outro fator de relevada importância é saber identificar, a tempo de tomar uma decisão, em que ponto do ciclo de sua vida está um produto ou serviço.

KOTLER, (6) aborda o assunto de forma bastante interessante, definindo primeiramente o *ciclo de vida da demanda/tecnologia*, para só então definir o ciclo de vida de um produto propriamente dito. O ciclo da demanda, surge para atender a uma necessidade natural do homem. Já o ciclo de tecnologia, surge para melhoria do atendimento de uma necessidade. Ele surge num espaço de tempo posterior ao do ciclo da demanda.

A separação entre demanda e tecnologia é importante porque permite a uma empresa identificar, não só os seus concorrentes diretos, como também os, a princípio, indiretos, que com tecnologia distinta apresentam soluções mais interessantes, passando a concorrentes diretos, podendo antecipar o declínio de um produto.

Acompanhar o desenvolvimento tecnológico é uma tarefa árdua para as empresas, porque as mudanças além de serem em grande número, também podem ser radicais. Desta forma, é muito importante às empresas a escolha de nichos estratégicos, e nestes concentrar seus esforços.

Para KOTLER, (6) “o ciclo de vida de um produto retrata os estágios distintos no histórico de vendas de um produto”.

Produtos têm ciclo de vida semelhantes aos seres vivos. Isto é, nascem, crescem, maturam e envelhecem ou declinam. Isto significa que os produtos não são eternos. Dentro de cada etapa do seu ciclo de vida produzem resultados diferentes, em termos de vendas e de lucros, assim como exigem investimentos diferentes, em termos de marketing e publicidade.

Nas etapas de introdução (nascimento) e declínio, é onde há maiores investimentos. Na primeira porque é o momento em que o produto está sendo lançado. É pouco conhecido e gera pouco lucro. No outro extremo está a etapa de declínio de um produto, onde para possibilitar sobrevida, pode-se fazer investimentos pesados. O lucro diminui substancialmente, tendendo a desaparecer.

As etapas intermediárias - crescimento e maturidade - são onde estão os menores investimentos e os maiores lucros. Na primeira, há um crescimento das vendas e consequentemente dos lucros. Na segunda, há redução no crescimento das vendas e estabilização ou mesmo declínio dos lucros.

Somente de forma empírica é possível identificar o ponto de início ou o ponto de fim de cada etapa, dentro de um ciclo de vida. Daí a necessidade de manter-se atualizados os dados históricos sobre as vendas e os lucros dos produtos, assim como acompanhar de perto estes dados.

Segundo WEINSTEIN (7), “o ciclo de vida fornece ferramenta útil para a análise de produtos ou serviços, antes do desenvolvimento da estratégias”.

Sem outra motivação, esta pode ser uma maneira segura para o lançamento de novos produtos, dentro de um tempo mínimo necessário antes que o produto atual tenha seu lucro zerado, posicionando a empresa em declínio financeiro.

Posicionamento e segmentação

Segundo KOTLER (6), há três estágios de estratégia de marketing., O *marketing de massa*, onde o que interessa é a produção em grande escala, não importando o perfil de quem compra. O exemplo clássico é o de Henry Ford, com seu automóvel Ford modelo T.

O *marketing variedade de produtos*, que tem como característica principal a fabricação de uma linha bastante diversificada de produtos, com características, estilos e qualidades diferentes, cuja finalidade é a de atender a uma variedade grande de compradores. Bom exemplo é o da General Motors, que fabrica automóveis com nomes diferentes, mas que diferem entre si por pequenas características e estilos.

E o *marketing de mercado alvo*, onde o fator importante é a descoberta e a distinção que se faz para os principais segmentos de mercado. Com o segmento definido, desenvolvem-se produtos específicos. Os fabricantes de automóveis que têm em sua linha de produção carros do tipo esporte, visam atender a um mercado específico de compradores.

O *marketing de mercado alvo ou de nichos*, tem crescido muito nos últimos tempos e assumido características ainda mais segmentada com denominação própria de *micromercado*. Os compradores são diferentes, procuram por produto e preços diferentes e por pontos e regiões de distribuição diferentes. Para atender a este público tão diferenciado as organizações têm que se dedicar a identificar estes mercados, e a desenvolver produtos específicos e adequados.

Para se atuar com sucesso no mercado segmentado é preciso antes definir um posicionamento dentro do qual se pretenda participar.

Segundo LINNEMAN & STANTON JR. (4), “o posicionamento é o resultado de dois componentes: *diferenciação e segmentação do produto ou serviço*”.

Para diferenciar é necessário individualizar e descobrir porque o cliente compra determinado produto. O que este produto ou serviço tem que o torna tão atraente e qual o valor agregado que o diferencia dos demais serviços ou produtos do mercado.

Concluída a etapa da diferenciação, vem a etapa da segmentação. Como os produtos, os clientes também não são iguais. Desta forma é muito importante separar os clientes segundo as mesmas expectativas e motivação de compra do produto ou serviço. A análise da segmentação dirá se o mercado específico é ou não atraente, que compense investir em função do retorno.

Segundo KOTLER (6), “o mercado pode ser fragmentado em segmentos, nichos e, ultimamente, em indivíduos”. A tendência de fragmentação é de tal sorte e de tal tamanho, que já

está levando a um mercado de segmento *individual*. Neste caso, as necessidades são tão complexas, que o consumidor paga um preço especial para ser atendido. As empresas que atuam em um segmento especial como este, são tão especializadas e tão bem sucedidas, que dificilmente podem ser atacadas pela concorrência.

Há exemplos de empresas que estão atuando no mercado de nichos, visando atender grupos de consumidores diferentes. A Nike (6), fabrica calçados atléticos diferentes para cada tipo de atividade atlética: *jogging*, caminhada, basquetebol, tênis e etc.. A rede de hotéis Marriott oferece hotéis Marriott, hotéis-suites Marriott, os *Residence Inns* e os *Courtyards by Marriott*, todos voltados para consumidores diferentes.

As variáveis de segmentação podem ser: as *geográficas*: que têm como proposta dividir o mercado em unidades geográficas diferentes, como países, cidades estados, regiões distritos e até mesmo bairros; as *demográficas*: propõe dividir o mercado em segmentos baseados em variáveis como idade, sexo, tamanho da família, renda ocupação, formação escolar, religião, raça e nacionalidade; as *psicográficas*, que consistem na divisão dos clientes em diferentes grupos, tomando-se como base a classe social, o estilo de vida e a personalidade. Mesmo que pertençam ao mesmo grupo social, os consumidores podem apresentar perfis demográficos diferentes; as *comportamentais*, que tem por base a divisão dos clientes por seus conhecimentos, atitudes, uso ou resposta a um produto. Há empresas que acreditam que a segmentação baseada nesta variável tem melhor definição do alvo de mercado.

Na verdade, indiferentemente da variável ou variáveis que se queira tomar como base para buscar mercado segmentado para seus produtos, o importante é que a segmentação aconteça.

Referências Bibliográficas:

- (1) (En)Cantando o Cliente- Externo e Interno, Júlio Lobos, Gráfica Editora Hamburg, 1993.
- (2) A Única Coisa que Importa: Trazendo o Poder do Cliente para Dentro da Empresa, Karl Albrecht. Livraria Pioneira Editora Ltda., 1993
- (3) Serviço Total ao Cliente, Willian H. Davidow & Bro Uttal, Editora Campus 1991.
- (4) Marketing de Nichos, Robert E. Linneman & John L. Stanton, Jr. Makron *Books* do Brasil Editora Ltda., 1993.
- (5) O Cliente em Primeiro Lugar, Denis Walker, Makron *Books* do Brasil Editora Ltda., 1991.
- (6) Administração de Marketing, Philip Kotler, Editora Atlas S.A., 1995.
- (7) Segmentação de Mercado, Art Weinstein, Editora Atlas S.A., 1995
- A Empresa Totalmente Voltada para o Cliente, Richard C. Whiteley, Editora Campus, 1992
- Marketing Direto, Bob Stone, Editora Nobel, 1992
- Marketing para Serviços Profissionais, Philip Kotler & Paul N. Bloom, Editora Atlas S.A., 1988.
- Marketing de Nichos - Uma estratégia Vencedora, Robert E. Linneman & John L. Staton, Jr., Makron *Books*, 1993.
- Marketing Bancário - Supremacia do Cliente, Ernani Pereira Xavier, Instituto Brasileiro de Ciência Bancária, 1990
- Negociação, Tecnologia e Comportamento, Luiz Augusto Costa Curta Junqueira, COP Editora Ltda., 1994

CAPÍTULO VII - MARKETING POR BANCO DE DADOS

Conceito

Marketing por banco de dados é mais do que uma expressão de efeito no jargão das empresas. No entanto, o termo vem sendo utilizado de forma displicente por muitos, seja porque não entendem seu significado ou porque não vêem o assunto com seriedade.

Para alguns representam uma ameaça aos sistemas e indústrias de marketing direto, em especial às empresas de listas de mala direta. Não obstante, o marketing de banco de dados realmente ameaça essas práticas tradicionais com o aceno da obsolescência, como consequência inevitável tanto do avanço da tecnologia quanto das mudanças das necessidades do mercado.

Muitos tendem a interpretá-lo como um novo termo para *mailing lists*, com detalhamento jamais vistos no que diz respeito à informações geográficas, demográficas e de perfil psicológico. O que não é, de todo incorreto. Outros, ainda, enxergam essa nova tática como um marketing superdirigido com outra denominação.

Seja ou não simplesmente uma expressão de efeito para os métodos conhecidos de marketing, o termo obviamente pegou e está sendo cada vez mais usado na indústria do marketing direto. Embora pareça ter entrado apenas no âmbito do marketing direto, isso é bastante lógico: sua entrada na literatura dos negócios e na consciência do marketing das organizações, se dará à medida que provar seu valor, servindo, de início, como uma evolução natural dos sistemas e métodos tradicionais do marketing direto.

Entretanto, alguns autores já advogam tratar-se de uma evolução na tecnologia de marketing da era da informação, que acabará por tornar obsoletos os métodos atuais de se fazer marketing.

Alguns antecedentes gerais

A ascensão do marketing por banco de dados, baseia-se na tecnologia dentro da era da tecnologia: passamos pela transição das máquinas de escrever manuais, tinteiros e máquinas de calcular mecânicas para os computadores, impressoras a laser, máquinas de fax, comunicações via satélite e fibras óticas, telemarketing e telecomunicações, que como não poderia deixar de ser, refletiu também no marketing.

Por outro lado, baseia-se filosoficamente na crescente conscientização de que o cliente de hoje não mais tolerará a não satisfação de suas necessidades e desejos, como reforçamos exaustivamente no decorrer deste trabalho.

A história do marketing recente tem, progressivamente, explicado e enfatizado a necessidade das empresas se concentrarem no seu cliente. Demonstram a sensibilidade crescente das empresas em relação às necessidades dos clientes. Como, então, poderíamos deixar de reconhecer a necessidade de entrar numa melhor sintonia com o cliente e o *prospect*?

Com a estabilização da explosão da demanda por bens de consumo do pós-guerra, o controle da natalidade e a queda acentuada da demanda, ocasionou um excesso de mercadorias e abundância de lugares para compra. O cliente voltou a ser o rei, e as empresas tiveram que reconhecer a mudança e adaptar o seu marketing, antes do fracasso..

Enquanto isso ocorria, desenvolveu-se o marketing de massa. Cujas tendência era ser indiferente ao cliente individual e a depender somente dos números - estatísticas de probabilidade. A tecnologia ajudou nisso, proporcionando uma relativa facilidade para o apelo

simultâneo a milhões de clientes potenciais. Esta tática está se torna cada vez menos confiável para o marketing.

Outro fator que tem contribuído são os aumentos de custo no marketing direto: franquia postal, papel, impressão e outros gastos ligados ao marketing de massa, quando comparado aos magros índices de resposta. É necessário elevar o índice de resposta; novamente, uma meta orientada para o cliente.

Desta forma, o marketing por banco de dados, possível através das muitas funções e facilidades do computador e da tecnologia moderna, de um modo geral, está necessariamente orientado para o cliente. Na busca de fatores ou características diferenciadoras que identifiquem um cliente, o marketing por banco de dados tem o seu objetivo firmemente fixado no cliente: em conhecer o cliente, entendê-lo e satisfazer os seus desejos.

Segundo HERMAN HOLTZ^(5.1):

Marketing por banco de dados é aquele no qual as táticas, estratégias, metodologias e outros fatores essenciais do marketing baseiam-se numa quantidade muito maior de informações, relativas a cada cliente potencial da lista, do que aquelas normalmente disponíveis - coletadas em banco de dados, isto é, num banco de dados de consumidor contendo essa riqueza de informações sobre o cliente.

Com relação ao crescente interesse na criação de um banco de dados de consumidor, ROSE HARPER^(5.2), “destaca que um campo relativamente novo, a psicografia (perfil psicológico) enriquece o banco de dados com informações relativas aos interesses individuais das pessoas relacionadas. Fatos que dizem respeito aos hábitos de compra dessas pessoas enriquecem ainda mais o banco de dados. Esses tipos de informação aumentam em muito a utilidade de qualquer banco de dados, como um recurso de marketing”.

Em termos filosóficos, este é um dos aspectos da definição do marketing por banco de dados: saber muito sobre os prospects (lembre-se de que mesmo os clientes antigos e estabelecidos são prospects para cada nova campanha de marketing), para poder atingi-los com uma exatidão jamais experimentada antes.

No contexto de um banco de dados de marketing, melhorá-lo “com informações relativas aos interesses pessoais dos indivíduos relacionados”, tem um significado novo e muito diferente do que quando usada em relação às *mailing lists* clássicas do passado.

Num banco de dados de marketing, as informações são individuais, podendo fazer uma série de distinções, ao passo que na *mailing list* clássica, não se obtêm informações específicas de cada indivíduo; o que é verdade para um é verdade para todos.

Banco de dados de consumidor e de marketing

Idealmente, cada indivíduo deveria ter o seu perfil traçado com base em suas peculiaridades pessoais, sendo que os aficcionados do marketing por banco de dados vêem nisso a sua meta. Apesar de ser possível alcançar esse objetivo, ele seria muito caro e provavelmente não serviria a um propósito útil.

O que realmente a empresa necessita, segundo HERMAN HOLTZ^(5.1), é:

Conhecer as características, gostos e interesses particulares que transformam um indivíduo em prospect qualificado para uma oferta, e então agrupar todos a quem possa atribuir tal característica. Com efeito, o que teremos será uma série de mercados de nicho, em que a sua quantidade estará de alguma forma ligada proporcionalmente ao número de informações que dispusermos dos nomes da lista: cada vez que adicionarmos informações sobre determinado indivíduos, tenderemos a identificar um novo subgrupo. Considerando que cada pessoa é única, no final, pelo menos em teoria, teremos chegado a transformar cada indivíduo em um mercado de nicho!

Se um banco de dados de marketing identifica características especiais de um subgrupo, como fator indicativo de como vender melhor nosso produto ou serviço direcionado, o grupo principal, que contém todos os subgrupos, é definido como o banco de dados de

consumidor. As listas de subgrupos, que identificam mercados de nicho, serão, por sua vez, os banco de dados de marketing.

Primeiro se desenvolve o banco de dados de consumidor, aquela lista generalizada e não diferenciada de pessoas e fatos a elas relacionados, e por conseguinte se desenvolve os bancos de dados de marketing, derivando-se do banco de dados de consumidor à medida que o próprio crescimento de informações armazenadas diferenciar cada subgrupo do restante da lista. Alguns dos subgrupos serão inevitavelmente fracionados em subgrupos adicionais. O grau de importância disso dependerá dos usos a que se destinam os bancos de dados de marketing.

Disponibilidade dos bancos de dados de marketing

Talvez algum dia os bancos de dados poderão ser alugados como se alugam listas de mala direta. Todavia, esse tempo realmente ainda não chegou. O que está evidente é que, para a empresa obter hoje as vantagens dos bancos de dados de marketing, ela terá que construir o seu próprio, o que não é uma tarefa barata nem fácil.

Cabe observar também, que alguns dos principais consultores que dão suporte à indústria do marketing direto com serviços e produtos estão bem conscientes de que haverá uma grande demanda por esses bancos de dados, e que muitas empresas, especialmente as menores, vão precisar de ajuda para construir os seus próprios bancos de dados de marketing.

Com o crescimento do marketing por banco de dados, parece quase certo o desenvolvimento de um mercado de serviços correlatos. Isso, é lógico, vai inspirar um acentuado aumento da quantidade e tipos de serviço que dão suporte aos profissionais de marketing, que desejam beneficiar-se dessa nova tecnologia. Já existem algumas empresas que oferecem serviços úteis à construção de bancos de dados de marketing. Uma dessas empresas é a Jami Data Services (de Pearl River, Nova Iorque), que oferece o que chamam de “sistema de análise

mercadológica”, pelo qual se pode desenvolver o perfil de clientes - ingrediente essencial do marketing por banco de dados.

Conteúdo do banco de dados de marketing

Muitos profissionais de marketing defendem que o marketing direto busca vender a pessoas que parecem ser bons *prospects* para aquilo que se vende, e que o marketing por banco de dados é endereçado apenas aos próprios clientes da empresa. Outros afirmam que a palavra cliente é usada indiscriminadamente e que na verdade, acaba incluindo os *prospects*.

O banco de dados de marketing deveria incorporar tanto os clientes confirmados quanto os *prospects*, desde que tivessem informações suficientes para torná-los equivalentes aos clientes conhecidos, principalmente porque essa identificação de *prospects* é um dos objetivos do marketing por banco de dados.

Referências Bibliográficas:

- 5.1. HOLTZ, Herman. Databased Marketing. São Paulo, Makron Books, 1994.
- 5.2. HARPER, Rose. Mailing List Strategies. São Paulo, McGraw-Hill, 1986.

CONCLUSÃO - ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

Estamos vivenciando um forte movimento de mudança na área do marketing, proveniente da conjuntura econômica em geral, como também em virtude do avanço tecnológico desenfreado, condição que tornou possível o acesso inclusive para empresas de pequeno porte, que atuam em marketing. Temos também observado o surgimento de novos tipos de marketing: o marketing dirigido e o marketing por banco de dados. Este último reflete a idéia e a metodologia recém-criadas, embora os dois conceitos estejam inter-relacionados. Pode-se considerar o marketing por banco de dados como sendo uma evolução do marketing dirigido.

O marketing de uma maneira geral, porém principalmente o marketing direto, tem sido alvo de grande quantidade de publicações nas mais variadas mídias. Apesar de ser assunto corrente no meio profissional, nem todos aqueles que estão ligados a essa atividade estão falando de marketing por banco de dados. Sendo um assunto recente, deve ser considerado como o futuro dentro das atividades de marketing. A quem apostar neste rumo, será necessário, para sua sobrevivência ao longo do tempo, abraçar já a mudança para o marketing por banco de dados.

O marketing por banco de dados surgiu para resolver os problemas que o marketing convencional vem enfrentando. Especialistas têm discorrido sobre o assunto, alguns a favor, outros contra. Estes usam como desculpa a retórica de que o marketing de nichos é muito complicado porque é preciso manipular e analisar uma grande quantidade de informações para que se atinja um público específico e, para este dirigir esforços. É muito mais fácil trabalhar com um tipo de propaganda para atingir um grande público, independente de sua diversidade. Já, dentre os que são a favor, pode-se ouvir que a importância do marketing por banco de dados está

no fato da possibilidade em reunir os melhores clientes, aperfeiçoando e direcionando seus produtos para os mercados específicos.

Afinal, o que é exatamente o marketing por banco de dados? Que nova idéia é esta? Segundo explica Rose Harper, presidente executiva da Kleid Company, Inc., em seu livro, *Mailing List Strategies* (McGraw-Hill, 1986) [Estratégias para Listas de Mala Direta]: “não importa em que área de negócios você esteja atuando (ou pensa estar atuando), você sempre estará na ‘área de negócios com clientes’”. Nada mais lógico que dirigir nosso negócio para o cliente. Em capítulo específico deste trabalho, ficou claro que é ele, o cliente, a parte mais importante para uma empresa; é ele quem lhe dá toda a sustentação financeira. Na verdade, é o responsável direto pelos resultados, que poderão ser positivos ou negativos, dependendo do enfoque que a organização poderá dispensar aos dados obtidos sobre estes clientes.

Todo trabalho de marketing, inclusive o marketing por banco de dados, tem como objetivo o negócio de se relacionar com seus clientes atuais e potenciais, inclusive como indivíduos, ou mesmo como grupos. O marketing por banco de dados permite conhecer muito melhor os seus clientes e os potenciais do que jamais se poderia imaginar ou se pretender. Vale a pena se perguntar o que você sabe a respeito do seu cliente. Por exemplo: quem são seus clientes? você realmente os conhece? quais são suas necessidades e desejos? o que é importante para eles? quais são seus sonhos? e etc..

Pequenos comerciantes chegam a conhecer os seus clientes, principalmente os mais regulares.

Pela natureza de seus negócios, é importante e inevitável que eles conheçam aqueles compradores que já fizeram parte da suas carteiras de verdadeiros clientes, já que sempre voltam a comprar. Em função dessa regularidade, esses profissionais passam a conhecer os nomes dos clientes, suas fisionomias e seus produtos favoritos, além de se lembrar dos nomes de suas esposas e de seus filhos. É criado um relacionamento quase que pessoal com muitos dos seus clientes. Este relacionamento chega a permitir a sugestão dos produtos que mais se adequam às necessidades e anseios de cada cliente. Para muitas empresas, os clientes regulares são a espinha

dorsal do seu sucesso; elas não poderiam sobreviver se dependessem de sua capacidade de gerar novos clientes de uma compra só, de criar continuamente uma nova carteira de clientes.

A tarefa de, real e efetivamente, conhecer o cliente não tem sido fácil, a menos que esta esteja sob a responsabilidade de proprietários de pequenos negócios com âmbito regional.

Temos acreditado nos dados obtidos através de estimativas a respeito de quem e o que são os nossos clientes. Estas estimativas têm sido baseadas em suposições de estereótipos, dados estatísticos, demografia e outros indicadores indiretos. Na maioria dos casos, temos acertado em, no máximo, 0,3% do tempo. Fosse necessário efetivar três vendas, considerando-se o acerto citado, ter-se-ia que enviar correspondências para mil futuros novos clientes. Se precisássemos de um número elevado de vendas para, ao menos, cobrir as despesas e ter lucro pequeno que fosse, teríamos que contactar uma quantidade tão grande de novos clientes, que os custos de manuseio inviabilizariam o processo. Certamente este número poderá chegar a um milhão.

Os profissionais de mercado não se esforçaram muito para conhecer seus clientes prospects no início. Quando o jovem Montgomery Ward introduziu a idéia do pedido por correspondência e da garantia incondicional, ela estava provavelmente lançando aquilo que é hoje a indústria multibilionária do marketing direto (MD). Ela evolui rapidamente para uma enorme indústria de marketing de massa, remetendo, ao milhões, catálogos e outras literaturas de MD (por exemplo, as volumosas pilhas de material promocional da correspondência matutina diária). O lucro veio como resultado da resposta de 1 a 2%. A variabilidade (por exemplo, a lucratividade) do marketing com uma resposta tão modesta só foi possível porque os custos postais eram baixos e porque os custos de remessa via correio americano e outros meios também eram baixos.

É temeroso basear os preços de venda nessa pequena fração de sucesso do marketing (se é que se pode considerar o citado índice como sucesso). Em isto sendo considerado, a carga imposta ao negócio será muito grande e o lucro sobre estas poucas vendas será o responsável por carregar essa carga. O simples aumento de um dos componentes do processo já pode colocar em

apuros um grande número de pequenas empresas. A situação ficará insustentável se acontecerem aumentos dos custos da mão-de-obra, franquia postal, impressão, remessa e outros, mesmo para aquelas empresas consideradas de grande porte. Desta forma, fica muito difícil a manutenção de negócios com lucros garantidos, mesmo que pequenos, em cima de percentagens de resposta tão insignificantes, característica esta do marketing tradicional, de pedidos por correspondência e de mala direta.

Buscou-se a solução através da cobrança de pequena importância pelos catálogos de produtos. Esta pretensa solução mostrou-se sem efeito. O importante é atacar o problema de frente, que nada mais é do que a necessidade de se aumentar o coeficiente de sucesso de marketing.

Na verdade, utilizar-se da estratégia de remeter de tudo para todo mundo, esperando alcançar aquela pequena fração que ficaria interessada na nossa oferta, tem sido enfraquecida de forma lenta e gradual, porém consistente, à medida que as estratégias de focar e atingir novos clientes forem sendo aperfeiçoadas. Um exemplo típico de aperfeiçoamento, foi a criação do código de endereçamento postal. Este fato ajuda em muito para evitar a perda de dinheiro, oferecendo produtos que nada tenham a ver com a situação regional e consequentemente de venda difícil ou mesmo impossível.

Através do que foi apresentado ao longo deste trabalho, fica evidenciado que o marketing por banco de dados é a transição do marketing de massa para o marketing dirigido. Sua principal função é ajudar o empresário a conhecer quem são os seus cliente, a saber o que eles querem e por que comprem determinado produto ou serviço e mesmo aquilo que a empresa vende; pode ainda ajudar a manter a fidelidade dos clientes por longo período.

Evidentemente que o objetivo final e principal é fazer negócios com mais eficácia e com maior eficiência. Para isto é necessário que o administrador prepare material com programas específicos para aqueles considerados como clientes “naturais”. Reduza o desperdício de buscar aqueles, que muito provavelmente, jamais serão seus clientes, e descubra quais nichos esquecidos

dentro do mercado aguardam determinada empresa, para poder aumentar o seu sucesso de vendas.

Um banco de dados único, bem administrado, com equipamentos e sistemas compatíveis para obtenção das informações necessárias e ainda voltado para o marketing, pode proporcionar tudo isso. Veículos de comunicação especializados em marketing, inclusive e principalmente o direto, têm publicado variedade grande de artigos que tratam deste assunto nos últimos tempos. Há, inclusive, um bom número delas que estão trabalhando, ou mesmo já possuem, seus próprios bancos de dados de marketing.

Infelizmente ainda é muito comum, além de surpreendente, que haja no mercado um número muito grande de profissionais de marketing e especialistas em propaganda com pouca disposição para escrever artigos sobre este assunto. O pior de tudo, é que isto é notado inclusive entre os profissionais considerados mais jovens.

Procurou-se mostrar com este trabalho, o quão importante é para uma empresa trabalhar voltada para o mercado.

Pesquisou-se um grande número de autores e publicações para buscar formar opinião e linhas diferentes de pensamento. Muito se discorreu a respeito de marketing, planejamento de marketing, planejamento estratégico, sistemas de informações de marketing, banco de dados de marketing e sobre o cliente.

Algumas afirmações podem ser feitas após estas consultas: é necessário, importante e imprescindível pesquisar e monitorar o mercado, o público, a concorrência e os fornecedores; o volume de dados obtidos é de tal sorte que somente com um banco de dados bem gerido pode-se obter as informações importantes e necessárias; o cliente é o elo mais importante de uma corrente que tem como função principal rebocar o lucro e a perenidade da organização.

Concluindo, a revisão bibliográfica apontou que o caminho para o sucesso empresarial é ter o foco no cliente, mantendo um banco de dados único e bem administrado, com o intuito da obtenção da informação certa para o negócio certo.