

Philip
Kotler

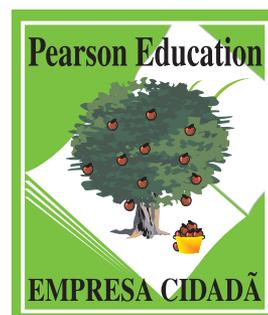
ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

Kevin L. Keller
14e



ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

14e



Philip

kotler

Kevin L.

keller

ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

14e

Tradução

Sônia Midori Yamamoto

Revisão técnica

Edson Crescitelli

Professor da FEA/USP e diretor acadêmico de pós-graduação da ESPM

Iná Futino Barreto

Mestre e doutoranda pela FEA/USP e professora da FIA e FECAP

Coordenação de casos

Ana Akemi Ikeda

Professora de marketing da FEA/USP e coordenadora do MBA marketing da FIA

PEARSON

São Paulo

Brasil Argentina Colômbia Costa Rica Chile Espanha
Guatemala México Peru Porto Rico Venezuela

abdr
ASSOCIAÇÃO
BRASILEIRA
DE DIREITOS
REPROGRÁFICOS
Respeite o direito autor!

©2013 by Pearson Education do Brasil
Título original: *Marketing management*, Fourteenth Edition
Copyright © 2012, 2009, 2006, 2003, 2000 Pearson Education, Inc., publicado pela Prentice Hall
Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida ou transmitida de qualquer modo ou por qualquer outro meio, eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia, gravação ou qualquer outro tipo de sistema de armazenamento e transmissão de informação, sem prévia autorização por escrito e transmissão de informação, sem prévia autorização, por escrito, da Pearson Education do Brasil.

DIRETOR EDITORIAL E DE CONTEÚDO	Roger Trimer
GERENTE GERAL DE PROJETOS EDITORIAIS	Sabrina Cairo
GERENTE EDITORIAL	Kelly Tavares
GERENTE DA CENTRAL DE CONTEÚDOS	Thaís Falcão
SUPERVISORA DE PRODUÇÃO EDITORIAL	Silvana Afonso
SUPERVISOR DE ARTE E PRODUÇÃO GRÁFICA	Sidnei Moura
COORDENADOR DE PRODUÇÃO EDITORIAL	Sérgio Nascimento
EDITOR DE AQUISIÇÕES	Vinícius Souza
EDITORAS DE DESENVOLVIMENTO	Bruna Toscano e Cássia Pires
EDITORA DE TEXTO	Cibele Cesario
EDITOR ASSISTENTE	Luiz Salla
TRADUÇÃO	Sônia Midori Yamamoto
PREPARAÇÃO	Beatriz Garcia
REVISÃO	Elisa Alves, Renata de Mello, Alice Gonçalves e Poliana Oliveira
CAPA	Alexandre Mieda
ÍNDICE	Entrelinhas Editorial
DIAGRAMAÇÃO	Casa de Ideias

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Kotler, Philip
Administração de marketing / Philip Kotler, Kevin Lane Keller;
tradução Sônia Midori Yamamoto; revisão técnica Edson Crescitelli.
– 14. ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

Título original: *Marketing management*
Bibliografia.
ISBN 978-85-8143-000-3

1. Marketing – Administração I. Crescitelli, Edson. II. Título.

12-11732

CDD-658.8

Índice para catálogo sistemático:

1. Marketing : Administração 658.8

Outubro 2012
Direitos exclusivos para a língua portuguesa cedidos à
Pearson Education do Brasil Ltda.,
uma empresa do grupo Pearson Education
Rua Nelson Francisco, 26
CEP 02712-100 – São Paulo – SP – Brasil
Fone: 11 2178-8686 – Fax: 11 2178-8688
vendas@pearson.com

Este livro é dedicado a minha esposa e melhor amiga, Nancy, com amor.

Philip Kotler

Este livro é dedicado a minha esposa, Punam, e minhas duas filhas, Carolyn e Allison, com muito amor e gratidão.

Kevin Lane Keller

PREFÁCIO	XVII
-----------------------	-------------

EDIÇÃO BRASILEIRA	XXV
--------------------------------	------------

PARTE 1 – O QUE É ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

Capítulo 1 – Marketing para o século XXI	1
---	----------

A importância do marketing	2
----------------------------------	---

O escopo do marketing	3
-----------------------------	---

O que é marketing?	3
--------------------------	---

A que se aplica o marketing?	4
------------------------------------	---

Quem faz o marketing?	5
-----------------------------	---

Conceitos centrais	8
--------------------------	---

Necessidades, desejos e demandas	8
--	---

Mercados-alvo, posicionamento e segmentação	8
---	---

Ofertas e marcas	9
------------------------	---

Valor e satisfação	9
--------------------------	---

Canais de marketing	9
---------------------------	---

Cadeia de suprimento	9
----------------------------	---

Concorrência	10
--------------------	----

Ambiente de marketing	10
-----------------------------	----

As novas realidades do marketing	11
--	----

Principais forças sociais	11
---------------------------------	----

Novas competências organizacionais	12
--	----

Marketing na prática	14
----------------------------	----

Orientações da empresa com relação ao mercado	16
---	----

A orientação para produção	16
----------------------------------	----

A orientação para produto	16
---------------------------------	----

A orientação para vendas	17
--------------------------------	----

A orientação para marketing	17
-----------------------------------	----

A orientação para marketing holístico	17
---	----

Marketing de relacionamento	18
-----------------------------------	----

Marketing integrado	19
---------------------------	----

Marketing interno	20
-------------------------	----

Marketing de desempenho	22
-------------------------------	----

A atualização dos quatro Ps	23
-----------------------------------	----

Tarefas de administração de marketing	25
Desenvolvimento de estratégias e planos de marketing	25
Captação de oportunidades de marketing	25
Conexão com os clientes	26
Construindo marcas fortes	26
Desenvolvimento das ofertas de mercado	26
Entrega de valor	26
Comunicação do valor	26
Sucesso de longo prazo	27
Capítulo 2 – Desenvolvimento de estratégias e planos de marketing	35
Marketing e valor para o cliente	35
O processo de entrega de valor	36
A cadeia de valor	36
Competências centrais	37
Marketing holístico e valor para o cliente	38
O papel central do planejamento estratégico	38
Planejamento estratégico corporativo e em nível de divisão	40
Definição da missão corporativa	40
Estabelecimento de unidades estratégicas de negócios	41
Alocação de recursos a cada UEN	43
Avaliação de oportunidades de crescimento	43
Organização e cultura organizacional	46
Inovação em marketing	46
Planejamento estratégico de unidades de negócios	48
A missão do negócio	48
A análise SWOT	49
O estabelecimento de metas	51
A formulação de estratégias	53
A elaboração e a implementação de programas	54
O feedback e o controle	55
Planejamento de produto: a natureza e o conteúdo de um plano de marketing	55
O papel da pesquisa	57
O papel dos relacionamentos	57
Do plano de marketing para a ação de marketing	57

PARTE 2 – CAPTAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE MARKETING

Capítulo 3 – Coleta de informações e previsão de demanda	69
Componentes de um moderno sistema de informações de marketing	70
Registros internos	71
O ciclo pedido-pagamento	72
Sistemas de informações de vendas	72
Bancos de dados, data warehouse e data mining	72
Inteligência de marketing	73
O sistema de inteligência de marketing	73
Inteligência de marketing na Internet	75
Comunicação e ação de inteligência de marketing	75
Análise do macroambiente	76
Necessidades e tendências	76
Identificação das principais forças	76
Ambiente demográfico	77
Ambiente econômico	80
Ambiente sociocultural	81

Ambiente natural	82
Ambiente tecnológico	83
Ambiente político-legal	86
Previsão e mensuração da demanda	87
As mensurações da demanda de mercado	87
Vocabulário para a mensuração da demanda	88
Estimativa da demanda corrente	90
Estimativa da demanda futura	93
Capítulo 4 – Condução de pesquisa de marketing	101
Sistema de pesquisa em marketing	102
O processo de pesquisa de marketing	103
Etapa 1: Definição do problema, das alternativas de decisão e dos objetivos da pesquisa	104
Etapa 2: Desenvolvimento do plano de pesquisa	104
Etapa 3: Coleta de informações	115
Etapa 4: Análise das informações	116
Etapa 5: Apresentação de resultados	116
Etapa 6: Tomada de decisão	117
Superação das barreiras ao uso da pesquisa de marketing	118
Avaliação da produtividade de marketing	118
Indicadores de marketing	119
Modelos de mix de marketing	120
Painéis de monitoramento de marketing	121
PARTE 3 – CONEXÃO COM OS CLIENTES	
Capítulo 5 – Criação de relações de longo prazo baseadas em fidelidade	129
Construção de valor, satisfação e fidelidade do cliente	129
Valor percebido pelo cliente	130
Satisfação total do cliente	134
Monitoramento de satisfação	134
Qualidade de produtos	137
Maximização do valor vitalício do cliente	138
Lucratividade do cliente	139
Estimativa do valor vitalício do cliente	140
Cultivo de relacionamentos com o cliente	142
Gestão do relacionamento com o cliente (CRM)	142
Atração e retenção de clientes	146
Construção de fidelidade	148
Recuperação de clientes	150
Banco de dados de clientes e database marketing	150
Banco de dados de clientes	150
Data warehouses e data mining	150
Desvantagens do database marketing e do CRM	152
Capítulo 6 – Análise de mercados consumidores	163
O que influencia o comportamento do consumidor?	164
Fatores culturais	165
Fatores sociais	165
Fatores pessoais	167
Principais fatores psicológicos	172
Motivação: teorias de Freud, Maslow e Herzberg	173
Percepção	174
Aprendizagem	175
Emoções	176
Memória	176

O processo de decisão de compra: o modelo de cinco estágios	179
Reconhecimento do problema	179
Busca de informações	180
Avaliação de alternativas	181
Decisão de compra	183
Comportamento pós-compra	184
Efeitos moderadores sobre a tomada de decisão pelo consumidor	186
A teoria da decisão comportamental e a economia comportamental	187
Heurísticas de decisão	187
Estruturação	188
Capítulo 7 – Análise dos mercados organizacionais	197
O que são compras organizacionais?	198
Mercado organizacional <i>versus</i> mercado consumidor	198
Situações de compra	200
Compra e venda de sistemas	201
Participantes do processo de compra organizacional	202
O centro de compras	202
Principais influências no centro de compras	203
Seleção de empresas e centros de compra	204
O processo de decisão de compra/procurement	207
Estágios do processo de compra	208
Reconhecimento do problema	209
Descrição geral da necessidade e especificação do produto	209
Procura de fornecedores	209
Solicitação de propostas	211
Seleção do fornecedor	211
Especificação do pedido de rotina	214
Revisão do desempenho	215
Gestão do relacionamento com o cliente B2B	215
Benefícios da coordenação vertical	215
Relacionamentos organizacionais: riscos e oportunismo	217
Novas tecnologias e clientes organizacionais	218
Mercados institucional e governamental	219
Capítulo 8 – Identificação de segmentos de mercado e seleção de mercados-alvo.	227
Bases para segmentação de mercados consumidores	228
Segmentação geográfica	228
Segmentação demográfica	231
Segmentação psicográfica	240
Segmentação comportamental	241
Bases para segmentação organizacional	244
Seleção de mercado-alvo	245
Critérios para uma segmentação efetiva	246
Avaliação e seleção de segmentos de mercado	247
PARTE 4 – CONSTRUINDO MARCAS FORTES	
Capítulo 9 – Criação de brand equity.	257
O que é brand equity?	257
O papel das marcas	258
O escopo do branding	259
Definição de brand equity	260
Modelos de brand equity	261
A construção do brand equity	265
A escolha dos elementos da marca	266

Desenvolvendo atividades de marketing holístico	267
Como alavancar associações secundárias	268
Branding interno	269
Comunidades de marca	270
A mensuração de brand equity	270
Gerenciamento de brand equity	274
Reforço da marca	274
Revitalização da marca	275
Planejamento de uma estratégia de branding	276
Decisões de branding	277
Portfólios de marca	278
Extensões de marca	280
Customer equity	283
Capítulo 10 – A busca pelo posicionamento da marca	293
Desenvolvimento e estabelecimento de um posicionamento de marca	294
Estrutura de referência competitiva	295
Identificação de pontos de diferença e pontos de paridade ideais	297
A escolha de pontos de paridade e pontos de diferença	301
Mantras da marca	302
Estabelecimento de posicionamento de marca	303
Estratégias de diferenciação	306
Abordagens alternativas para o posicionamento	309
Posicionamento e branding de pequenos negócios	310
Capítulo 11 – Dinâmica competitiva	319
Estratégias competitivas para líderes de mercado	320
Expansão da demanda do mercado total	321
Defesa da participação de mercado	322
Expansão da participação de mercado	324
Outras estratégias competitivas	325
Estratégias de desafiante de mercado	325
Estratégias de seguidora de mercado	327
Estratégias de ocupante de nichos de mercado	328
Estratégias de marketing para o ciclo de vida do produto	330
Os ciclos de vida do produto	330
Ciclos de vida de estilo, moda e modismo	332
Estratégias de marketing: o estágio de introdução e a vantagem da pioneira	332
Estratégias de marketing: o estágio de crescimento	334
Estratégias de marketing: o estágio de maturidade	334
Estratégias de marketing: o estágio de declínio	336
Evidências para o conceito de ciclo de vida do produto	337
O conceito de ciclo de vida do produto: críticas	338
Evolução do mercado	338
Marketing em tempos de recessão econômica	339
Explore a vantagem de aumentar o investimento	339
Aproxime-se dos clientes	339
Revise a alocação orçamentária	340
Apresente a proposta de valor mais convincente	340
Ajuste a marca e as ofertas de produtos	341
PARTE 5 – DESENVOLVIMENTO DAS OFERTAS DE MERCADO	
Capítulo 12 – Definição da estratégia de produto	347
Características e classificação dos produtos	348
Níveis de produto: a hierarquia de valor para o cliente	348
Classificação de produtos	349

Diferenciação de bens e serviços	351
Diferenciação de produtos	351
Diferenciação de serviços	352
Design	354
Relações entre produtos e marcas	355
Hierarquia de produto	357
Sistemas e mix de produtos	357
Análise da linha de produtos	358
Extensão da linha de produtos	360
Determinação de preço do mix de produtos	364
Co-branding e branding de ingrediente	365
Embalagem, rotulagem e garantias	368
Embalagem	368
Rotulagem	370
Garantias	371
Capítulo 13 – Desenvolvimento e gerenciamento de serviços	381
A natureza dos serviços	381
Abrangência do setor de serviços	382
Categorias do mix de serviços	382
Características distintivas dos serviços	384
As novas realidades no setor de serviços	387
Mudança do relacionamento com o cliente	388
Excelência em marketing de serviços	391
Excelência em marketing	391
Melhores práticas das melhores empresas de serviços	392
Diferenciação de serviços	395
Gestão da qualidade de serviço	397
Como administrar expectativas de clientes	398
Adoção de tecnologias de autoatendimento	401
Gerenciamento dos serviços de suporte e assistência ao produto	402
Identificação e satisfação de necessidades do cliente	402
Estratégia do serviço pós-venda	403
Capítulo 14 – Desenvolvimento de programas e estratégias de determinação de preços.	411
Determinação de preço	412
Mudanças no ambiente de determinação de preços	412
Como as empresas determinam preços	414
A psicologia do consumidor e a determinação de preço	414
A determinação do preço	417
Etapa 1: Seleção de objetivo de determinação de preços	417
Etapa 2: Determinação de demanda	419
Etapa 3: Estimativa de custos	421
Etapa 4: Análise de custos, preços e ofertas dos concorrentes	423
Etapa 5: Seleção de um método de determinação de preços	424
Etapa 6: Seleção do preço final	430
Adequação do preço	431
Preço geográfico (dinheiro, permuta e escambo)	432
Preço com descontos e concessões	432
Preço promocional	433
Preço discriminatório	434
Iniciativas e respostas a mudanças de preços	435
Iniciativas de redução de preços	435
Iniciativas de aumento de preços	436
Reações às mudanças de preços dos concorrentes	438

PARTE 6 – ENTREGA DE VALOR

Capítulo 15 – Projeto e gerenciamento de canais integrados em marketing	447
Canais de marketing e redes de valor	448
A importância dos canais	448
Canais híbridos e marketing multicanal	449
Redes de valor	450
O papel dos canais de marketing	451
Funções e fluxos do canal	451
Níveis de canal	452
Canais do setor de serviços	454
Decisões de projetos de canal	454
Análise de necessidades e desejos de clientes	454
Estabelecimento de objetivos e limitações do canal	455
Identificação das principais opções de canal	456
Avaliação das principais alternativas de canal	458
Decisões de gerenciamento do canal	459
Seleção de membros do canal	460
Treinamento e motivação de membros do canal	460
Avaliação dos membros do canal	461
Modificação dos arranjos de canal	461
Decisões de alteração de canal	462
Considerações sobre canais globais	462
Integração de canal e sistemas	463
Sistemas verticais de marketing	463
Sistemas horizontais de marketing	465
Integração de sistemas de marketing multicanal	466
Conflito, cooperação e concorrência	467
Tipos de conflito e concorrência	467
Causas do conflito de canal	468
Gerenciamento do conflito de canal	468
Diluição e canibalização	469
Questões legais e éticas nas relações de canal	470
Marketing no <i>e-commerce</i>	470
Empresas inteiramente virtuais	471
Empresas virtuais e reais	472
Práticas de <i>mobile marketing</i>	473
Capítulo 16 – Gerenciamento de varejo, atacado e logística	481
Varejo	482
Tipos de varejista	482
O novo cenário do varejo	485
Decisões de marketing	487
Canais de distribuição	488
Marcas próprias	494
O papel das marcas próprias	495
Fatores de sucesso das marcas próprias	495
Atacado	496
Tendências no atacado	498
Logística de mercado	499
Sistemas logísticos integrados	499
Objetivos da logística de mercado	501
Decisões de logística de mercado	502
Lições organizacionais	504

PARTE 7 – COMUNICAÇÃO DO VALOR

Capítulo 17 – Planejamento e gestão da comunicação integrada de marketing	511
A função da comunicação de marketing	512
O ambiente de comunicação de marketing em transformação	512
Comunicação de marketing, brand equity e vendas	513
Modelos do processo de comunicação	516
O desenvolvimento de uma comunicação eficaz	518
Identificação do público-alvo	518
Determinação dos objetivos da comunicação	518
Elaboração da comunicação	519
Seleção dos canais de comunicação	522
Estabelecimento do orçamento total de comunicação de marketing	524
Decisão sobre o mix de comunicação de marketing	526
Características do mix de comunicação de marketing	526
Fatores para o estabelecimento do mix de comunicação de marketing	528
Mensuração dos resultados da comunicação	530
Gerenciamento do processo de comunicação integrada de marketing	530
Coordenação de mídias	532
Implementação da comunicação integrada de marketing	532
 Capítulo 18 – Gerenciamento da comunicação de massa: propaganda, promoção de vendas, eventos e experiências e relações públicas	 541
Desenvolvimento e gerenciamento de um plano de propaganda	542
Estabelecimento dos objetivos	542
Determinação do orçamento de propaganda	543
Desenvolvimento da campanha de propaganda	544
Decisão sobre a mídia e avaliação de sua eficácia	548
Decisão sobre cobertura, frequência e impacto	548
Escolha entre os principais tipos de mídia	550
Opções alternativas de propaganda	551
Seleção de veículos específicos	553
Decisão sobre o <i>timing</i> e a alocação da mídia	554
Avaliação da eficácia da propaganda	555
Promoção de vendas	556
Objetivos	557
Propaganda <i>versus</i> promoção	557
Principais decisões	558
Eventos e experiências	561
Objetivos dos eventos	562
Principais decisões de patrocínio	563
Criação de experiências	564
Relações públicas	565
Relações públicas de marketing	565
Principais decisões em relações públicas de marketing	566
 Capítulo 19 – Gerenciamento das comunicações pessoais: marketing direto e interativo, comunicação boca a boca e vendas pessoais	 577
Marketing direto	578
Os benefícios do marketing direto	578
Mala direta	579
Marketing de catálogo	581
Telemarketing	581
Outros meios no marketing de resposta direta	581
Questões públicas e éticas em marketing direto	582

Marketing interativo	582
Vantagens e desvantagens do marketing interativo	582
Opções de comunicação do marketing interativo	583
Boca a boca	587
Mídias sociais	589
<i>Buzz marketing</i> e marketing viral	591
Líderes de opinião	592
Mensuração dos efeitos do boca a boca	593
Planejamento da força de vendas	593
Objetivos e estratégia da força de vendas	595
Estrutura da força de vendas	596
Tamanho da força de vendas	597
Remuneração da força de vendas	597
Gerenciamento da força de vendas	598
Recrutamento e seleção de vendedores	598
Treinamento e supervisão de vendedores	599
Produtividade dos vendedores	599
Motivação dos vendedores	600
Avaliação dos vendedores	601
Princípios da venda pessoal	603
As seis etapas	603
Marketing de relacionamento	605

PARTE 8 – SUCESSO DE LONGO PRAZO

Capítulo 20 – Introdução de novos produtos no mercado	611
Opções para novos produtos	612
Fazer ou comprar	612
Tipos de novos produtos	612
Desafios no desenvolvimento de novos produtos	613
O imperativo da inovação	613
O sucesso de um novo produto	614
O fracasso de um novo produto	614
Arranjos organizacionais	615
Orçamento para o desenvolvimento de novos produtos	616
Organização para o desenvolvimento de novos produtos	617
Gerenciamento do processo de desenvolvimento: ideias	618
Geração de ideias	618
Seleção de ideias	623
Gerenciamento do processo de desenvolvimento: do conceito à estratégia	624
Desenvolvimento e teste do conceito	625
Desenvolvimento de estratégia de marketing	628
Análise do negócio	629
Gerenciamento do processo de desenvolvimento: do desenvolvimento à comercialização	630
Desenvolvimento do produto	630
Teste de mercado	631
Comercialização	634
O processo de adoção pelo consumidor	635
Etapas do processo de adoção	635
Fatores que influenciam o processo de adoção	635
Capítulo 21 – Exploração do mercado global	645
Competição em nível global	646
Decisão sobre o ingresso no mercado internacional	647

Decisão sobre em quais mercados ingressar	648
Decisão sobre em quantos mercados ingressar	648
Mercados desenvolvidos <i>versus</i> mercados em desenvolvimento	648
Avaliação de mercados potenciais	652
Decisão sobre a maneira de ingressar no mercado	653
Exportação indireta e direta	653
Licenciamento	654
Joint-ventures	655
Investimento direto	656
Decisão sobre o programa de marketing	656
Semelhanças e diferenças globais	656
Adaptação ao mercado	657
Estratégias de produtos globais	659
Estratégias globais de comunicação	660
Estratégias globais de preço	662
Estratégias globais de distribuição	664
Efeitos do país de origem	665
A construção da imagem do país	665
Percepções do consumidor sobre o país de origem	666
Decisão sobre a forma de organização de marketing	667
Departamento de exportação	667
Divisão internacional	667
Organização global	668
Capítulo 22 – Gestão de longo prazo de uma organização de marketing holístico.	677
Tendências nas práticas de marketing	678
Marketing interno	679
Organização do departamento de marketing	681
Relações do marketing com outros departamentos	684
Desenvolvimento de uma organização de marketing criativa	684
Marketing socialmente responsável	685
Responsabilidade social corporativa	686
Modelos de empresas socialmente responsáveis	690
Marketing de causas	690
Marketing social	693
Implementação e controle do marketing	696
Implementação de marketing	697
Controle de marketing	697
Controle do plano anual	697
Controle de lucratividade	697
Controle da eficiência	698
Controle estratégico	699
O futuro do marketing	702
APÊNDICE – PLANO DE MARKETING DA SONIC E EXERCÍCIOS	719
GLOSSÁRIO	735
ÍNDICES	747

O que há de novo na 14^a edição

O principal objetivo da revisão da 13^a para a 14^a edição de *Administração de marketing* era criar um livro de marketing o mais abrangente, atual e engajado possível. Por isso, além desta edição contar com novos conteúdos, o conteúdo antigo foi atualizado e o que deixou de ser relevante ou necessário para a disciplina e para a atuação do profissional foi eliminado. Essa 14^a edição permite aos professores que utilizaram a edição anterior desenvolver não só o que eles já aplicaram em sala de aula, como também oferecer aos alunos que estão em contato pela primeira vez com a obra um texto que é incomparável em abrangência, profundidade e relevância.

A bem-sucedida reorganização dos capítulos em oito partes (iniciada na 12^a edição) foi preservada, assim como muitos dos bem aceitos recursos introduzidos nos capítulos ao longo dos anos, além dos quadros internos que destacam empresas ou questões notáveis e as seções “Novas ideias em marketing” e “Memorando de marketing”, que apresentam comentários conceituais e práticos com profundidade.

Confira as mudanças mais significativas da 14^a edição:

- Quase a metade dos quadros é nova. Baseados nos conceitos dos capítulos, os quadros fornecem exemplos de empresas em situações reais. Além disso, eles abordam uma variedade de produtos e mercados e trazem, em sua maioria, ilustrações dessas situações em formato de anúncios ou fotos de produtos.
- Agora, a seção final dos capítulos inclui dois sucintos estudos de caso de Excelência de Marketing, que destacam soluções de marketing inovadoras e perspicazes, realizadas por organizações líderes em seus mercados. Cada caso inclui, ainda, perguntas que têm o objetivo de promover em sala de aula análise e discussão do conteúdo.
- Nos últimos anos, o ambiente de marketing sofreu mudanças drásticas — em especial, nos ambientes econômico, natural e tecnológico. Ao longo desta nova edição, essas três áreas são abordadas, em alguns casos, por meio de novas subseções nos capítulos, com ênfase no marketing em tempos de crises econômicas e recessões, no avanço da sustentabilidade e do marketing “verde” e no desenvolvimento crescente do poder da informática, da Internet e dos telefones celulares. Essas novas realidades do marketing fazem com que a abordagem holística seja cada vez mais importante para a atuação dos profissionais da área, sendo um tema central desta obra.

- O Capítulo 19, sobre comunicação pessoal, recebeu uma atualização significativa, com um novo conteúdo capaz de melhorar a reflexão da evolução do panorama das mídias sociais e do ambiente de comunicações.
- O tópico de previsão foi transferido para o Capítulo 3, se encaixando perfeitamente ao material sobre ambiente de marketing.
- O Capítulo 5 foi renomeado como “Criação de relações de longo prazo baseadas em fidelidade” para melhor refletir sua área de ênfase.
- Os capítulos 10 e 11 foram reorganizados e tiveram conteúdo revisto. O Capítulo 11 também foi renomeado como “Dinâmica competitiva”, em função do significativo conteúdo adicionado a respeito do marketing em período de recessão econômica.

De que trata *Administração de marketing*?

Administração de marketing é o principal livro de referência da área, pois conta com um conteúdo e uma organização que refletem, com consistência, as mudanças ocorridas na teoria e na prática de marketing. Sua primeira edição, publicada em 1967, introduziu o conceito de que as empresas deveriam ser orientadas para o cliente e para o mercado. No entanto, naquela época havia pouca menção a assuntos que se tornaram fundamentais, como segmentação, seleção de mercado-alvo e posicionamento. Conceitos como brand equity, análise de valor do cliente, database marketing, comércio eletrônico, redes de valor, canais híbridos, gestão da cadeia de suprimentos e comunicação integrada de marketing ainda nem faziam parte do vocabulário de marketing daquela época. Assim como nos últimos 40 anos, *Administração de marketing* continua refletindo as mudanças na disciplina de marketing nos dias atuais.

As empresas de hoje comercializam bens e serviços por meio de uma grande variedade de canais diretos e indiretos. A propaganda de massa já não é tão eficiente quanto antes e, por isso, as organizações passaram a explorar novas formas de comunicação, como o marketing de experiência, o de entretenimento e o viral. Agora, os clientes dizem às empresas que tipos de bem ou serviço desejam e quando, onde e como querem adquiri-los. Eles relatam cada vez mais a outros consumidores o que pensam de empresas e produtos específicos — usando e-mails, blogs, podcasts e outras mídias digitais para isso. As mensagens provenientes das empresas nesses espaços têm se limitado a uma pequena porção do total do buzz que circula na rede a respeito de bens e serviços.

Em resposta, as empresas passaram da gestão de produtos para a gestão de *clientes*, compilando bancos de dados sobre clientes individuais para que possam conhecê-los melhor e desenvolver ofertas e mensagens personalizadas. Em virtude dessa alteração de foco da gestão de produtos para clientes, algumas mudanças foram notadas: as empresas estão menos voltadas para a padronização de bens e serviços e mais para a customização; passaram a substituir monólogos por diálogos com o cliente; têm aprimorado seus métodos de mensuração da lucratividade do cliente e do valor vitalício deste; demonstram interesse em medir o retorno sobre o investimento em marketing e seu impacto no valor para o acionista, além de estarem preocupadas com as implicações éticas e sociais de suas decisões de marketing.

À medida que as empresas se modificam, a organização de marketing também se altera. O marketing não é mais um departamento responsável por um número limitado de tarefas: agora, ele é uma iniciativa que envolve a empresa como um todo e direciona sua visão, sua missão e seu planejamento estratégico. As atividades de marketing incluem decisões sobre quem a empresa deseja ter como cliente, que necessidades desse cliente ela deve satisfazer, que bens e serviços deve oferecer, como deve definir seus preços, que tipo de comunicação deseja enviar e receber, que canais de distribuição deve usar e, por fim, que parcerias deve estabelecer. As ações de marketing apenas obtêm sucesso quando todos os departamentos da empresa trabalham juntos para atingir as metas: quando o departamento de engenharia projeta os produtos certos; o departamento financeiro disponibiliza os recursos necessários; o departamento de compras adquire materiais de qualidade; a produção trabalha com qualidade e dentro prazo; e a contabilidade mede com precisão a lucratividade dos diversos clientes, produtos e áreas.

Para abordar todas essas mudanças, executivos de marketing eficazes têm praticado o *marketing holístico*, que consiste em desenvolver, projetar e implementar programas, processos e atividades de marketing que incorporem a amplitude e as interdependências envolvidas no ambiente de marketing atual. Existem quatro dimensões-chave no marketing holístico:

1. **Marketing interno:** assegura que todos na organização adotem os princípios de marketing apropriados, especialmente a alta gerência.
2. **Marketing integrado:** assegura que múltiplos meios para criar, entregar e comunicar valor sejam empregados e combinados de maneira ideal.
3. **Marketing de relacionamento:** estabelece relacionamentos profundos e multifacetados com clientes, membros de canal e outros parceiros de marketing.
4. **Marketing de desempenho:** compreende os ganhos do negócio como decorrência das atividades e programas de marketing, além de abordar questões mais amplas e seus efeitos jurídicos, éticos, sociais e ambientais.

Essas quatro dimensões permeiam todo o livro e, em alguns casos, são explicitadas. O texto aborda especificamente as seguintes tarefas que constituem a gestão de marketing moderno no século XXI:

1. Desenvolver estratégias e planos de marketing.
2. Capturar insights e desempenho de marketing.
3. Estabelecer conexão com os clientes.
4. Construir marcas fortes.
5. Modelar as ofertas de mercado.
6. Entregar e comunicar valor.
7. Gerar, com sucesso, crescimento a longo prazo.

Por que *Administração de marketing* é líder quando o assunto é marketing?

O marketing interessa a todos, independentemente do que envolva — bens, serviços, propriedades, pessoas, lugares, eventos, informações, ideias ou organizações. Por ser a principal fonte de referência para estudantes, educadores e executivos da área, *Administração de marketing* precisa se manter constantemente atualizado. Esse é um dos motivos que fazem com que estudantes (e professores) sintam que o livro lhes fala diretamente em termos de conteúdo e formato.

O sucesso de *Administração de marketing* pode ser atribuído a sua capacidade de maximizar três dimensões que caracterizam os melhores livros de marketing, de acordo com os seguintes critérios:

- **Profundidade.** O livro apresenta um embasamento acadêmico sólido; seu conteúdo contempla conceitos, modelos e estruturas teóricas importantes; oferece orientação conceitual para solucionar problemas práticos.
- **Abrangência.** O livro abrange os tópicos certos; confere a ênfase apropriada a cada um desses tópicos.
- **Relevância.** O livro envolve o leitor; é interessante; apresenta exemplos atraentes.

Esta edição tem como base os pontos fortes das edições anteriores que, em conjunto, diferenciam o livro de todos os outros sobre administração de marketing:

- **Orientação gerencial.** Este livro se concentra nas principais decisões enfrentadas pelos gerentes de marketing e pela alta administração em seus esforços para harmonizar os objetivos, as capacidades e os recursos da organização com as necessidades e as oportunidades do mercado.
- **Abordagem analítica.** Este livro apresenta ferramentas e estruturas conceituais para a análise de problemas recorrentes na administração de marketing, além de casos e exemplos que ilustram princípios, estratégias e práticas eficazes.

- *Perspectiva multidisciplinar.* Este livro se beneficia de importantes descobertas de disciplinas científicas, como economia, ciência comportamental, teoria da administração e matemática, oferecendo conceitos e ferramentas fundamentais.
- *Aplicações universais.* Este livro aplica o pensamento estratégico ao espectro completo do marketing: bens e serviços, pessoas, lugares, informações, ideias e causas; mercados consumidor e organizacional; organizações com e sem fins lucrativos; empresas americanas e de outros países; empresas de pequeno e médio porte; fabricantes e revendedores; e setores de baixa e alta tecnologia.
- *Cobertura abrangente e equilibrada.* Este livro inclui todos os tópicos que um gerente de marketing bem informado precisa entender para implementar o marketing estratégico, tático e administrativo.

Materiais adicionais

Na Sala Virtual deste livro (sv.pearson.com.br), professores e estudantes têm acesso a diversos materiais adicionais, que facilitam tanto a exposição das aulas como o processo de aprendizagem.

Para professores:

- Apresentações em PowerPoint.
- Manual do professor (em inglês).
- Galeria de imagens.
- Banco de exercícios (em inglês).

Para estudantes:

- Apresentações em PowerPoint.
- Exercícios de múltipla escolha.
- Banco de casos.
- Guia de estudos para confecção do plano de marketing (Sonic).
- Vídeos.

Agradecimentos

Esta edição é fruto do trabalho de muitas pessoas.

De Philip Kotler: meus colegas na Kellogg Graduate School of Management da Northwestern University continuam a exercer grande influência sobre minhas ideias: Nidhi Agrawal, Eric T. Anderson, James C. Anderson, Robert C. Blattberg, Miguel C. Brendl, Bobby J. Calder, Gregory S. Carpenter, Alex Chernev, Anne T. Coughlan, David Gal, Kent Grayson, Karsten Hansen, Dipak C. Jain, Lakshman Krishnamurti, Angela Lee, Vincent Nijs, Yi Qian, Mohanbir S. Sawhney, Louis W. Stern, Brian Sternthal, Alice M. Tybout e Andris A. Zoltners. Gostaria de agradecer também à família de S. C. Johnson pelo generoso apoio a minha cátedra na Kellogg School. Completam a equipe da Northwestern Donald P. Jacobs, ex-reitor da instituição, e Dipak Jain, atual reitor, aos quais agradeço pelo contínuo apoio às minhas atividades de pesquisador e escritor.

Outros membros do corpo docente do departamento de marketing da Kellogg também exerceram grande influência sobre minhas ideias, entre eles Richard M. Clewett, Ralph Westfall, Harper W. Boyd e Sidney J. Levy. Gostaria também de agradecer a Gary Armstrong por nosso trabalho em *Princípios de marketing*.

Agradeço ainda a meus coautores das edições internacionais de *Marketing Management* e *Princípios de marketing* que muito me ensinaram enquanto trabalhávamos juntos para adaptar os conceitos de administração de marketing aos problemas enfrentados por diversas nações:

- Swee-Hoon Ang e Siew-Meng Leong, National University of Singapore
- Chin-Tiong Tan, Singapore Management University

- Friedhelm W. Bliemel, Universität Kaiserslautern (Alemanha)
- Linden Brown; Stewart Adam, Deakin University; Suzan Burton, Macquarie Graduate School of Management; e Sara Denize, University of Western Sydney (Austrália)
- Bernard Dubois, Groupe HEC School of Management (França); e Delphine Manceau, ESCP-EAP European School of Management.
- John Saunders, Loughborough University; e Veronica Wong Warwick University (Reino Unido)
- Jacob Hornick, Univesidade de Tel-Aviv (Israel)
- Walter Giorgio Scott, Università Cattolica del Sacro Cuore (Itália)
- Peggy Cunningham: Queen’s University (Canadá)

Gostaria de agradecer também a meus coautores em temas mais especializados de marketing: Alan Andreasen, Christer Asplund, Paul N. Bloom, John Bowen, Roberta C. Clarke, Karen Fox, David Gertner, Michael Hamlin, Thomas Hayes, Donald Haider, Hooi Den Hua, Dipak Jain, Somkid Jatusripitak, Hermawan Kartajaya, Neil Kotler, Nancy Lee, Sandra Liu, Suvit Maesincee, James Maken, Waldemar Pfoertsch, Gustave Rath, Irving Rein, Eduardo Roberto, Joanne Scheff, Norman Shawchuck, Joel Shalowitz, Ben Shields, Francois Simon, Robert Stevens, Martin Stoller, Fernando Trias de Bes, Bruce Wrenn e David Young.

Minha maior dívida continua sendo com minha amada esposa, Nancy, que me proporcionou o tempo, o apoio e a inspiração necessários à preparação desta edição. Este livro realmente também é dela.

De Kevin Lane Keller: agradeço por poder me beneficiar continuamente da sabedoria de meus colegas na Tuck — Punam Keller, Scott Neslin, Kusum Ailawadi, Praveen Kopalle, Jackie Luan, Peter Golder, Ellie Kyung, Fred Webster, Gert Assmus e John Farley —, assim como da liderança do reitor Paul Danos. Agradeço também às inestimáveis contribuições em pesquisa e ensino oferecidas por meus colegas e colaboradores do corpo docente ao longo dos anos. Agradeço imensamente a Jim Bettman e Rick Staelin da Duke University, que me impulsionaram e servem de modelos positivos para minha carreira acadêmica até os dias de hoje. Também sou muito grato por tudo o que aprendi ao trabalhar ao lado de executivos, os quais generosamente compartilharam comigo suas visões e experiências. Para esta 14ª edição, recebi assistência de pesquisa extremamente útil de dois ex-MBAs da Tuck — Jeff Davidson e Lowey Sichol —, que foram tão precisos, abrangentes, confiáveis e entusiasmados quanto se possa imaginar. Alison Pearson prestou excelente apoio administrativo. Por fim, agradeço especialmente a Punam, minha esposa, e a Carolyn e Allison, minhas filhas.

Temos uma dívida de gratidão com colegas de outras universidades que participaram da revisão desta nova edição:

- Jennifer Barr, Richard Stockton College
- Lawrence Kenneth Duke, Drexel University LeBow College of Business
- Barbara S. Faries, Mission College, Santa Clara, CA
- William E. Fillner, Hiram College
- Frank J. Franzak, Virginia Commonwealth University
- Robert Galka, De Paul University
- Albert N. Greco, Fordham University
- John A. Hobbs, University of Oklahoma
- Brian Larson, Widener University
- Anthony Racka, Oakland Community College, Auburn Hills, MI
- Jamie Ressler, Palm Beach Atlantic University
- James E. Shapiro, University of New Haven
- George David Shows, Louisiana Tech University

Gostaríamos de agradecer também aos colegas que revisaram as edições anteriores de *Administração de Marketing*:

- Homero Aguirre, TAMIU
- Alan Au, University of Hong Kong
- Hiram Barksdale, University of Georgia
- Boris Becker, Oregon State University
- Sandy Becker, Rutgers University
- Parimal Bhagat, Indiana University of Pennsylvania
- Sunil Bhatla, Case Western Reserve University
- Michael Bruce, Anderson University
- Frederic Brunel, Boston University
- John Burnett, University of Denver
- Lisa Cain, University of California at Berkeley and Mills College
- Surjit Chhabra, DePaul University
- Yun Chu, Frostburg State University
- Dennis Clayson, University of Northern Iowa
- Bob Cline, University of Iowa
- Brent Cunningham, Jacksonville State University
- Hugh Daubek, Purdue University
- John Deighton, University of Chicago
- Kathleen Dominick, Rider University
- Tad Duffy, Golden Gate University
- Mohan Dutta, Purdue University
- Barbara Dyer, University of North Carolina em Greensboro
- Jackkie Eastman, Valdosta State University
- Steve Edison, University of Arkansas–Little Rock
- Alton Erdem, University of Houston at Clear Lake
- Elizabeth Evans, Concordia University
- Barb Finer, Suffolk University
- Chic Fojtik, Pepperdine University
- Renee Foster, Delta State University
- Ralph Gaedeke, California State University, Sacramento
- Robert Galka, De Paul University
- Betsy Gelb, University of Houston at Clear Lake
- Dennis Gensch, University of Wisconsin, Milwaukee
- David Georgoff, Florida Atlantic University
- Rashi Glazer, University of California, Berkeley
- Bill Gray, Keller Graduate School of Management
- Barbara Gross, California State University at Northridge
- Lewis Hershey, Fayetteville State University
- Thomas Hewett, Kaplan University
- Mary Higby, University of Detroit–Mercy
- Arun Jain, State University of New York, Buffalo
- Michelle Kunz, Morehead State University
- Eric Langer, Johns Hopkins University
- Even Lanseng, Norwegian School of Management
- Ron Lennon, Barry University
- Michael Lodato, California Lutheran University
- Henry Loehr, Pfeiffer University–Charlotte
- Bart Macchiette, Plymouth University
- Susan Mann, Bluefield State College
- Charles Martin, Wichita State University
- H. Lee Matthews, Ohio State University
- Paul McDevitt, University of Illinois at Springfield
- Mary Ann McGrath, Loyola University, Chicago
- John McKeever, University of Houston
- Kenneth P. Mead, Central Connecticut State University
- Henry Metzner, University of Missouri, Rolla
- Robert Mika, Monmouth University
- Mark Mitchell, Coastal Carolina University
- Francis Mulhern, Northwestern University
- Pat Murphy, University of Notre Dame
- Jim Murrell, Drury College
- Zhou Nan, University of Hong Kong
- Nicholas Nugent, Boston College
- Nnamdi Osakwe, Bryant & Stratton College
- Donald Outland, University of Texas, Austin
- Albert Page, University of Illinois, Chicago
- Young-Hoon Park, Cornell University
- Koen Pauwels, Dartmouth College
- Lisa Klein Pearo, Cornell University
- Keith Penney, Webster University
- Patricia Perry, University of Alabama
- Mike Powell, North Georgia College and State University
- Hank Pruden, Golden Gate University
- Christopher Puto, Arizona State University
- Abe Qstin, Lakeland University
- Lopo Rego, University of Iowa
- Richard Rexeisen, University of St. Thomas

- William Rice, California State University–Fresno
- Scott D. Roberts, Northern Arizona University
- Bill Robinson, Purdue University
- Robert Roe, University of Wyoming
- Jan Napoleon Saykiewicz, Duquesne University
- Larry Schramm, Oakland University
- Alex Sharland, Hofstra University
- Dean Siewers, Rochester Institute of Technology
- Anusorn Singhapakdi, Old Dominion University
- Jim Skertich, Upper Iowa University
- Allen Smith, Florida Atlantic University
- Joe Spencer, Anderson University
- Mark Spriggs, University of St. Thomas
- Nancy Stephens, Arizona State University
- Michael Swenso, Brigham Young University, Marriott School
- Thomas Tellefsen, The College of Staten Island–CUNY
- Daniel Turner, University of Washington
- Sean Valentine, University of Wyoming
- Ann Veeck, West Michigan University
- R.Venkatesh, University of Pittsburgh
- Edward Volchok, Stevens Institute of Management
- D. J.Wasmer, St.Mary-of-the-Woods College
- ZacWilliams, Mississippi State University
- Greg Wood, Canisius College
- Kevin Zeng Zhou, University of Hong Kong

Nossas calorosas boas-vindas e gratidão a todos os que contribuíram com os estudos de caso globais desenvolvidos para a 14ª edição:

- Mairead Brady, Trinity College
- John R. Brooks, Jr., Houston Baptist University
- Sylvain Charlebois, University of Regina
- Geoffrey da Silva, Temasek Business School
- Malcolm Goodman, Durham University
- Torben Hansen, Copenhagen Business School
- Abraham Koshy, Sanjeev Tripathi e Abhishek, Indian Institute of Management Ahmedabad
- Peter Ling, Edith Cowan University
- Marianne Marando, Seneca College
- Lu Taihong, Sun Yat-Sen University

A talentosa equipe da Prentice Hall merece elogios por ajudar a moldar esta 14ª edição. Gostaríamos de agradecer a nossa editora, Melissa Sabella, por sua contribuição a esta revisão. Também agradecemos a nossa gerente de projeto, Kierra Bloom, por assegurar que tudo prosseguisse e se encaixasse de um modo tão ordenado, tanto em relação ao livro quanto ao material complementar. Nós nos beneficiamos muito da extraordinária ajuda editorial de Elisa Adams, que emprestou seus talentos como editora de desenvolvimento a esta edição. Também queremos reconhecer o excelente trabalho de produção de Ann Pulido, o design criativo de Blair Brown, e a assistência editorial de Elizabeth Scarpa. Agradecemos a Denise Vaughn por seu trabalho no pacote de mídia. Também agradecemos a nossa gerente de marketing, Anne Fahlgren.

Philip Kotler

Professor emérito da cátedra S. C. Johnson de marketing internacional
Kellogg Graduate School of Management
Northwestern University
Evanston, Illinois

Kevin Lane Keller

Professor de marketing da E.B. Osborn
Tuck School of Business
Dartmouth College
Hanover, New Hampshire

A edição nacional de *Administração de marketing* inclui textos cujo foco é o mercado brasileiro, contidos nas seções “Perspectiva brasileira” e “Panorama brasileiro”.

Perspectiva brasileira. Essa seção, que tem como objetivo apresentar o tema tratado no capítulo sob um ponto de vista brasileiro, conta com textos assinados por renomados acadêmicos e profissionais da área de marketing. Essa seção está contida nos seguintes capítulos:

- Capítulo 1 – Marketing e a era da administração
- Capítulo 10 – Entendendo valor no contexto do processo gerencial de marketing
- Capítulo 12 – Marketing de luxo *versus* marketing tradicional: exemplos brasileiros
- Capítulo 14 – Problemas na determinação de preços
- Capítulo 18 – Product placement, merchandising e outras considerações
- Capítulo 22 – Coletivo Coca-Cola: um modelo de negócios com impacto social

Panorama brasileiro. Nessa seção, textos que têm como cenário o mercado brasileiro e como objetivo aproximar a teoria apresentada de nossa realidade são acompanhados por questões para discussão em sala de aula e para teste de conhecimento. Esses textos podem ser encontrados nos seguintes capítulos:

- Capítulo 2 – Grupo Petrópolis
- Capítulo 5 – Atributos valorizados por universitários no processo de decisão de compra de cerveja
- Capítulo 6 – A influência da criança no lançamento de novos produtos
- Capítulo 9 – Havaianas: criando brand equity por meio da emoção e valores culturais
- Capítulo 10 – A trajetória da marca Granado
- Capítulo 12 – A diversificação do Grupo JHSF no mercado de luxo
- Capítulo 15 – FMC Agrícola
- Capítulo 16 – A reinvenção das “velhas” livrarias
- Capítulo 17 – Vamos fazer juntos?
- Capítulo 18 – Propaganda da empresa Universo: alcançando a nova classe média do Vale do Paraíba
- Capítulo 21 – Criação de marcas setoriais: o caso da Brasil IT+

Agradecimento dos editores brasileiros

Agradecemos a todos que contribuíram para esta edição, em especial ao professor Edson Crescitelli e à professora Iná Futino, pelas ricas observações e explicações, tornando esta obra mais valiosa, não só pela revisão técnica como também pela contribuição nos estudos de caso. Agradecemos também à professora Ana Akemi Ikeda, que coordenou os estudos de casos e é coautora de alguns deles, bem como aos colaboradores: Marcos Cortez Campomar, Francisco Antonio Serralvo, Janaina de Moura Engracia Giraldi, Alessandro Cassiano Carvalho Neves Tagnin, Andres Rodriguez Veloso, Diogo Fajardo Nunes Hildebrand, Marcos Machado, Priscila De Nadai, Geraldo Luciano Toledo, Camila Assis Martins, Marcelo Barbieri Campomar, Marcos Fava Neves, Matheus Alberto Cónsoli, Beatriz Cavalcante Chamie, Guilherme de Farias Shiraishi, Camila Gil, Naya Jayme Ringer, Angélica Ferreira Capellaro, Tânia Veludo-de-Oliveira, Edgard Barki. Ficamos orgulhosos em levar um pouco do conhecimento e da experiência desses brilhantes profissionais ao leitor de *Administração de marketing*.

Marketing para o século XXI

PARTE 1 O que é administração de marketing

Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:

1. Por que o marketing é importante?
2. Qual é o escopo do marketing?
3. Quais são os conceitos centrais do marketing?
4. Como a administração de marketing mudou nos últimos anos?
5. Quais são as tarefas necessárias para uma administração de marketing bem-sucedida?

O marketing está por toda parte. Formal ou informalmente, pessoas e organizações se envolvem em inúmeras atividades as quais podemos chamar de marketing. Nos dias atuais, um bom marketing, no sentido de abrangente e cumpridor do seu papel, pode ser considerado fundamental para o sucesso de qualquer tipo de ação. No entanto, o que torna um bom marketing está em constante evolução e transformação. A eleição de Barack Obama como o 44^o presidente dos Estados Unidos é um exemplo dessa dimensão: a vitória do candidato foi atribuída, em parte, à adoção de novas práticas de marketing.

A campanha presidencial "Obama for America" combinou um político carismático, uma poderosa mensagem de esperança e um moderno programa de marketing totalmente integrado. O plano de marketing visava atingir dois objetivos muito diferentes: expandir o eleitorado por meio de mensagens mais amplas e, ao mesmo tempo, ter como alvo de tais mensagens públicos muito específicos. Uma tática multimídia combinou tanto mídias off-line e on-line quanto meios de comunicação gratuitos e pagos. Quando uma pesquisa revelou que, quanto mais os eleitores conheciam Obama, mais se identificavam com ele, a campanha passou a acrescentar vídeos de formato longo aos tradicionais anúncios impressos, de televisão e em outdoors. A equipe de marketing de Obama — assessorada por sua agência GMMB — também colocou a Internet no coração da campanha, fazendo com que ela atuasse como o "sistema nervoso central" das atividades de relações públicas, propaganda, promoção, angariação de fundos e organização nos 50 estados. A filosofia da equipe era a de "desenvolver ferramentas on-line que ajudassem os profissionais da campanha a se organizarem e depois sair do caminho deles". A tecnologia era um meio de "capacitar as pessoas a fazer o que elas estavam interessadas em fazer em primeiro lugar". Embora mídias sociais, como Facebook, Meetup, YouTube e Twitter, tenham sido cruciais, talvez a mais poderosa ferramenta digital de Obama tenha sido uma impressionante lista de e-mails com 13,5 milhões de contatos. Quais foram os resultados desses esforços on-line? Cerca de US\$ 500 milhões (a maioria em quantias inferiores a US\$ 100) foram angariados pela Internet de 3 milhões de doadores; a organização de 35 mil grupos por meio do site My.BarackObama.com; a postagem de 1.800 vídeos no YouTube; a criação da página mais popular do Facebook; e, naturalmente, a eleição do presidente dos Estados Unidos.¹



Um dos principais fatores da vitória de Barack Obama na eleição presidencial norte-americana de 2008 foi um programa de marketing bem concebido e bem executado.

O bom marketing não é acidental e resulta de um cuidadoso processo de planejamento e execução, que utiliza as mais avançadas ferramentas e técnicas disponíveis. É, ao mesmo tempo, uma “arte” e uma “ciência”, em que os profissionais da área se esforçam para encontrar novas soluções criativas, face aos complexos desafios que acontecem em meio às profundas mudanças no ambiente de marketing do século XXI. Neste livro, descreveremos como os melhores profissionais de marketing conciliam disciplina e imaginação para abordar essas novas realidades da área. É por isso que, neste primeiro capítulo, revisamos importantes conceitos, ferramentas, estruturas e questões de marketing, que servirão de base para o conhecimento que será transmitido ao longo da obra.

A importância do marketing

O turbulento cenário econômico vivenciado pelo mundo na primeira década do século XXI desafiou muitas empresas a prosperar financeiramente e, em alguns momentos, até mesmo a sobreviver. Diante de tal realidade, o marketing tem desempenhado um papel fundamental no enfrentamento desses desafios, uma vez que finanças, operações, contabilidade e outras funções organizacionais não terão sentido se não houver uma demanda por produtos (bens e serviços) que seja suficiente para que a empresa obtenha lucro. Em outras palavras, tem de haver receita para que os resultados aconteçam. É por isso que, muitas vezes, observamos o sucesso financeiro de uma empresa dependendo das habilidades e do sucesso das ações do departamento de marketing.

Essa importância abrangente do marketing se estende à sociedade como um todo, pois foi por meio dele que novos produtos foram introduzidos no mercado e apresentados aos consumidores. E também foi por meio do marketing que tais produtos conquistaram aceitação e têm facilitado ou melhorado a vida das pessoas. Podemos dizer que ele inspira aprimoramentos em produtos existentes na medida em que os profissionais de marketing inovam para melhorar a posição desses produtos no mercado. Um marketing de sucesso gera demanda por produtos, o que, por sua vez, cria postos de trabalho. E, ao contribuir com os resultados financeiros da empresa, um marketing bem-sucedido também permite que as empresas se envolvam de forma mais sólida em atividades socialmente responsáveis.²

Os CEOs (sigla em inglês para Chief Executive Officer, ou diretor-presidente) reconhecem o papel do marketing na construção de marcas fortes e de uma base de clientes fiéis, ativos e intangíveis que contribuem fortemente para o valor de uma empresa. Fabricantes de bens de consumo, planos de saúde, organizações sem fins lucrativos e indústrias em geral alardeiam suas últimas realizações de marketing. Muitos têm agora um diretor de marketing (CMO, sigla em inglês para Chief Marketing Officer) para colocar o marketing em pé de igualdade com outros executivos de nível “C”, como o diretor financeiro (CFO, ou Chief Financial Officer) e o diretor de informática (CIO, ou Chief Information Officer).³

Mas nem sempre é fácil tomar as decisões certas em marketing. Uma pesquisa com mais de mil executivos de nível sênior de marketing e de vendas revelou que, apesar de 83 por cento considerar que o marketing e as competências de vendas são prioritários para o sucesso de sua organização, ao classificar sua eficácia real de marketing, apenas 6 por cento acreditava estar fazendo um trabalho “muito bom”.⁴

Depois que um vídeo de mau gosto foi divulgado pela Internet por dois funcionários, a Domino's Pizza aprendeu uma valiosa lição sobre o poder das mídias sociais.



Domino's Quando dois funcionários em Conover, Carolina do Norte, postaram um vídeo no YouTube em que apareciam preparando sanduíches enquanto colocavam queijo no nariz e violavam outros padrões de higiene, a Domino's aprendeu uma importante lição sobre relações públicas e comunicação de marca na era moderna. Ao identificar os funcionários — que alegaram que o vídeo era apenas uma brincadeira e os sanduíches nunca foram entregues —, a empresa os demitiu. Em questão de dias, porém, houve mais de um milhão de downloads do vídeo e uma onda de publicidade negativa. Quando uma pesquisa mostrou que a percepção de qualidade da marca passou de positiva para negativa naquele curto espaço de tempo, a empresa tomou medidas incisivas por meio de mídias sociais como Twitter, YouTube e outros.⁵

Os profissionais de marketing devem decidir quais recursos projetar em um novo produto, estipular preços, onde vender bens ou oferecer serviços e quanto gastar com propaganda, vendas, Internet e marketing digital. Essas decisões devem ser tomadas em um ambiente fomentado pela Internet, onde consumidores, concorrência, tecnologia e forças econômicas mudam rapidamente, e as consequências do que os profissionais de marketing dizem ou fazem podem se multiplicar instantaneamente.

A lição aprendida pela Domino's deixa claro que na era da conectividade e de mensagens trocadas em tempo real, é importante reagir com rapidez e firmeza. Enquanto os profissionais de marketing tentavam se familiarizar com esse mundo cada vez mais conectado, a recessão econômica de 2008-2009 acarretou cortes orçamentários e uma intensa pressão da alta gerência para que se fizesse valer cada dólar investido em marketing. Mais do que nunca, os profissionais de marketing precisam entender as últimas evoluções do mercado e se adaptar a elas. É por esse motivo que as empresas que deixam de monitorar atentamente seus clientes e concorrentes, de melhorar continuamente suas ofertas de valor e estratégias de marketing ou de satisfazer seus funcionários, acionistas, fornecedores e parceiros de canal nesse processo correm o alto risco de não alcançar os resultados desejados.

A competência em marketing é uma busca interminável. Veja como algumas das maiores empresas conduzem seus negócios:

- A OfficeMax promoveu uma nova linha de produtos criada pelo especialista em organização Peter Walsh, demonstrando, com vídeos na Web e eventos realizados nas lojas com especialistas locais, o sistema de organização da empresa.
- A eBay divulgou sua promoção de férias "Let's Make a Daily Deal" ("Vamos fazer um trato por dia") por meio da remontagem do famoso concurso de televisão da década de 1970, "Let's Make a Deal" ("Vamos fazer um trato"), na Times Square, acrescentando um componente on-line para que as pessoas que não estivessem em Nova York também pudessem jogar.
- A Johnson & Johnson lançou o site BabyCenter.com para ajudar pais de primeira viagem. Supõe-se que seu sucesso tenha contribuído para a queda nas taxas de assinatura de revistas sobre esse tema.

Bons profissionais de marketing estão sempre buscando novas maneiras de satisfazer os clientes e superar a concorrência.⁶

O escopo do marketing

Ao se preparar para trabalhar com marketing, você precisa entender o que é marketing, como ele funciona, por quem é feito e a que se aplica.

O que é marketing?

O **marketing** envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Uma das mais sucintas e melhores definições de marketing é a de "suprir necessidades gerando lucro". Quando a eBay percebeu que as pessoas não conseguiam localizar alguns dos itens que mais desejavam, ela criou um espaço para leilões on-line; quando a IKEA notou que as pessoas queriam bons móveis a preços substancialmente mais baixos, ela criou sua linha de móveis desmontáveis. Com tais ações, ambas demonstraram sua capacidade de marketing ao transformarem uma necessidade particular ou social em uma oportunidade lucrativa de negócios.

A American Marketing Association propõe a seguinte definição: *o marketing é a atividade, o conjunto de conhecimentos e os processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade como um todo.*⁷ Lidar com esses processos de troca exige uma boa dose de trabalho e habilidade. A *administração de marketing* acontece quando pelo menos uma das partes em uma relação de troca potencial procura meios de obter as respostas desejadas das outras partes. Vemos, portanto, a **administração de marketing** como *a arte e a ciência de selecionar mercados-alvo e captar, manter e fidelizar clientes por meio da criação, entrega e comunicação de um valor superior para o cliente.*

Podemos estabelecer definições diferentes de marketing sob as perspectivas social e gerencial. Uma definição social mostra o papel do marketing na sociedade; por exemplo, um profissional da área afirmou que o papel do marketing é "proporcionar um padrão de vida melhor".

Eis uma definição social que atende aos nossos propósitos: *marketing é um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos de valor entre si.*

Do ponto de vista gerencial, muitas vezes o marketing é descrito como “a arte de vender produtos”, mas muitos se surpreendem ao ouvir que a parte mais importante do marketing *não é vender!* As vendas são a ponta do iceberg do marketing. Peter Drucker, um dos principais teóricos da administração, apresenta a questão da seguinte maneira:

Pode-se considerar que sempre haverá a necessidade de vender. Mas o objetivo do marketing é tornar supérfluo o esforço de venda. O objetivo do marketing é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou o serviço possa se adequar a ele e se vender sozinho. De maneira ideal, o marketing deveria resultar em um cliente disposto a comprar. A única coisa necessária, então, seria tornar o produto disponível.⁸

Quando a Nintendo projetou seu sistema de jogos Wii, a Canon lançou sua linha de câmeras digitais ELPH e a Toyota apresentou seu automóvel híbrido Prius, elas receberam uma enxurrada de pedidos porque haviam desenvolvido o produto “certo”, com base em uma cuidadosa “lição de casa” de marketing.

A que se aplica o marketing?

Os profissionais de marketing se envolvem na gestão da troca de diferentes tipos de produtos: bens, serviços, eventos, experiências, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias. Abordaremos sucintamente cada uma dessas categorias de produtos.

BENS Bens tangíveis constituem a maior parte do esforço de produção e marketing da maioria dos países. As empresas norte-americanas produzem e comercializam a cada ano bilhões de produtos alimentícios frescos, enlatados, empacotados e congelados, além de milhões de carros, refrigeradores, televisores, máquinas e vários outros bens que sustentam a economia moderna.

SERVIÇOS À medida que as economias evoluem, uma proporção cada vez maior de suas atividades se concentra na prestação de serviços. A atual economia dos Estados Unidos consiste em um mix de 70 por cento de serviços e 30 por cento de produtos. Entre os serviços estão aqueles prestados por empresas aéreas, hotéis, locadoras de automóveis, cabeleireiros, esteticistas e técnicos de manutenção e reparo, assim como contadores, bancários, advogados, engenheiros, médicos, programadores de software e consultores de gestão. No entanto, muitos produtos combinam bens e serviços, como é o caso de uma refeição em um restaurante fast-food, por exemplo.

EVENTOS Os profissionais de marketing promovem eventos periódicos como grandes feiras setoriais, espetáculos artísticos e comemorações de aniversários. Eventos esportivos globais como os Jogos Olímpicos e a Copa do Mundo são promovidos, na mesma intensidade, tanto para empresas quanto para torcedores.

EXPERIÊNCIAS Organizando diversos serviços e mercadorias, uma empresa pode criar, apresentar e comercializar experiências. O Magic Kingdom, do Walt Disney World, proporciona aos clientes uma visita a um reino de conto de fadas, um navio pirata ou uma casa mal-assombrada. Também há mercado para experiências customizadas, como passar uma semana em um centro de treinamento de beisebol jogando com grandes craques veteranos, dividir o palco com lendas vivas do rock no Rock ‘n’ Roll Fantasy Camp ou escalar o Monte Everest.⁹

PESSOAS Artistas, músicos, CEOs, médicos, advogados e financistas bem-sucedidos, entre outros profissionais, têm buscado a ajuda de agências de marketing de celebridades.¹⁰ Algumas pessoas são particularmente hábeis em fazer seu marketing pessoal — pense em David Beckham, Oprah Winfrey e Rolling Stones. O consultor Tom Peters, ele próprio um mestre do marketing pessoal, aconselha as pessoas a se tornarem uma “marca”.

LUGARES Cidades, estados, regiões e países inteiros competem ativamente para atrair turistas, novos moradores, fábricas e sedes de empresas.¹¹ Entre os profissionais de marketing de lugares estão especialistas em desenvolvimento econômico, agentes imobiliários, bancos comerciais, associações comerciais locais e agências de propaganda e relações públicas. O Las Vegas Convention & Visitors Authority obteve êxito com sua provocativa campanha “What Happens Here Stays Here” (“O que acontece aqui fica aqui”), retratando a cidade como um “playground

para adultos”. Durante a recessão de 2008, contudo, a realização de convenções corporativas diminuiu. Preocupada com sua reputação atrevida e potencialmente inconveniente, a entidade usou um anúncio de página inteira na BusinessWeek para defender sua capacidade de realizar reuniões de negócios formais. Infelizmente, o campeão de bilheteria dos cinemas no verão de 2009, *Se beber, não case*, que apresenta Las Vegas como um cenário de orgias, provavelmente não ajudou a cidade a se posicionar como uma opção de destino de negócios e turismo.¹²

PROPRIEDADES Propriedades são direitos intangíveis de posse tanto de bens imóveis quanto de bens financeiros (títulos e ações). Podem ser comprados e vendidos, e essas trocas requerem um esforço de marketing. As imobiliárias trabalham para proprietários de imóveis ou para quem as procura para comprar e vender imóveis residenciais ou comerciais. Já as instituições bancárias e de investimentos estão envolvidas no marketing de produtos financeiros tanto para pessoas físicas quanto para pessoas jurídicas.

ORGANIZAÇÕES As organizações trabalham sistematicamente para construir uma imagem sólida e positiva na mente de seu público-alvo. No Reino Unido, o programa de marketing da rede de supermercados Tesco, “Every Little Helps” (“Todo pouco ajuda”), reflete a atenção da empresa aos detalhes em tudo o que faz, tanto dentro da loja quanto para a comunidade e para o meio ambiente. A campanha alçou a Tesco à posição de principal rede de supermercados no país. Universidades, museus, grupos de teatro, empresas e organizações sem fins lucrativos usam o marketing para melhorar sua imagem e competir por público e recursos.

INFORMAÇÕES A produção, a embalagem e a distribuição de informações constituem importantes setores da economia.¹³ A informação é basicamente o que livros, escolas e universidades produzem, comercializam e distribuem a um preço para pais, alunos e comunidades. Segundo o ex-presidente da Siemens Medical Solutions dos Estados Unidos, Tom McCausland, “[nosso produto] não é necessariamente um aparelho de raio X ou de ressonância magnética, mas, sim, uma informação. Nosso negócio é, na verdade, tecnologia de informação para a saúde, e nosso produto final é, na verdade, um registro eletrônico do paciente: informações sobre exames laboratoriais, patologia e medicamentos, assim como registros de voz”.¹⁴

IDEIAS Toda oferta de marketing traz em sua essência uma ideia básica. Charles Revson, da Revlon, certa vez observou: “Na fábrica, fazemos cosméticos; na loja, vendemos esperança”. Produtos são plataformas para a oferta de algum conceito ou benefício. Os profissionais de marketing social estão sempre às voltas com a promoção de ideias como as campanhas norte-americanas “Friends Don’t Let Friends Drive Drunk” (“Amigos não deixam amigos dirigirem alcoolizados”) e “A Mind is a Terrible Thing to Waste” (“Desperdiçar um intelecto é uma coisa terrível”).

Uma das áreas mais importantes do marketing é o trabalho social que é feito para incentivar comportamentos socialmente desejáveis.

Quem faz o marketing?

PROFISSIONAIS DE MARKETING E CLIENTES POTENCIAIS O **profissional de marketing** é alguém que busca uma resposta (atenção, compra, voto, doação) de outra parte, denominada cliente potencial (*prospect*). Se duas partes estão buscando vender algo uma para a outra, ambas são consideradas profissionais de marketing.

Os profissionais de marketing estão capacitados para estimular a demanda pelos produtos de uma empresa, mas essa é uma visão muito limitada das tarefas que desempenham. Assim como os profissionais de produção e logística são responsáveis por gerenciar o suprimento, os de marketing são responsáveis por gerenciar a demanda. Os gerentes de marketing buscam influenciar o nível, a oportunidade e a composição da demanda para atender aos objetivos da organização. São possíveis oito tipos de demanda:

1. **Demanda negativa:** os consumidores não gostam do produto e podem até mesmo pagar para evitá-lo.
2. **Demanda inexistente:** os consumidores não conhecem o produto ou não estão interessados nele.

TAKE THE KEYS.
CALL A CAB.
TAKE A STAND.



FRIENDS DON'T LET FRIENDS DRIVE DRUNK

3. *Demanda latente*: os consumidores compartilham uma forte necessidade que não pode ser satisfeita por nenhum produto existente no mercado.
4. *Demanda em declínio*: os consumidores passam a comprar o produto com menos frequência ou deixam de comprá-lo.
5. *Demanda irregular*: as compras dos consumidores podem ser sazonais ou variar de acordo com o mês, a semana, o dia ou o horário.
6. *Demanda plena*: os consumidores compram todos os produtos colocados no mercado.
7. *Demanda excessiva*: há mais consumidores interessados em comprar o produto do que produtos disponíveis.
8. *Demanda indesejada*: os consumidores se sentem atraídos por produtos que têm consequências sociais indesejadas.

Em cada caso, os profissionais de marketing devem identificar a(s) causa(s) subjacente(s) do estado de demanda e determinar um plano de ação para alterá-la para um estado mais desejado.

MERCADOS Antigamente, um “mercado” era um local físico onde compradores e vendedores se reuniam para comprar e vender seus produtos. Atualmente, os economistas descrevem um mercado como um conjunto de compradores e vendedores que efetuam transações relativas a determinado produto ou classe de produto (mercado imobiliário ou de grãos, por exemplo).

A Figura 1.1 mostra cinco mercados básicos e os fluxos que os conectam. Os fabricantes recorrem aos mercados de recursos (mercados de matérias-primas, mercados de trabalho, mercados financeiros) para adquiri-los e transformá-los em bens e serviços; depois, vendem os produtos acabados a intermediários, que os vendem aos clientes finais. O governo recolhe impostos para comprar bens dos mercados de recursos, de fabricantes e de intermediários; depois, usa esses bens e serviços para fornecer serviços públicos. A economia de cada nação e a economia global consistem em conjuntos de mercados integrados e vinculados entre si por processos de troca.

Por outro lado, é comum os profissionais de marketing usarem o termo **mercado** para abranger vários agrupamentos de clientes. Eles consideram os vendedores como o setor produtivo e os compradores como o mercado. Por exemplo, falam em mercados de necessidades (o mercado das pessoas que querem emagrecer), mercados de produtos (o mercado de calçados), mercados demográficos (o mercado jovem) e mercados geográficos (o mercado chinês); podem também expandir o conceito para cobrir outros mercados, como o mercado de eleitores, o mercado de trabalho e o mercado dos doadores.

A Figura 1.2 mostra o relacionamento entre setor produtivo e mercado. Vendedores e compradores se conectam por meio de quatro fluxos: os vendedores enviam bens, serviços e comunicação (propagandas, mala direta) ao mercado e, em troca, recebem dinheiro e informação (opiniões dos clientes, dados de vendas); já o fluxo interno mostra uma troca de dinheiro por bens e serviços, enquanto o externo mostra uma troca de informações.

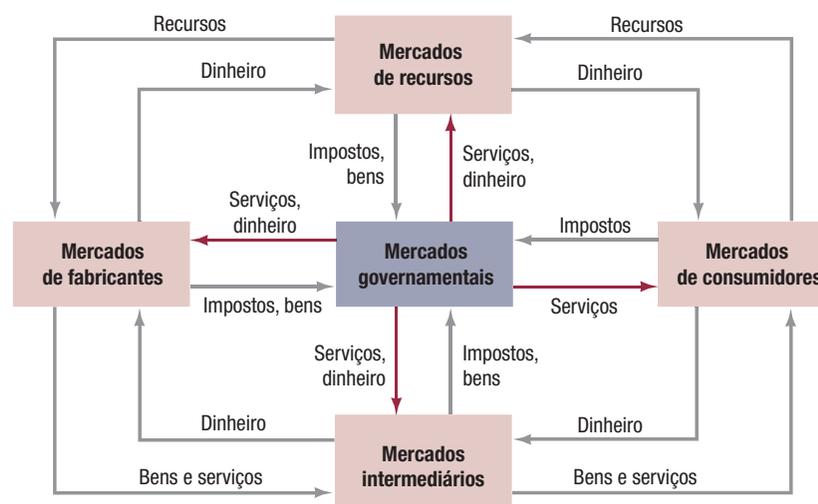


Figura 1.1

Estrutura de fluxos em uma economia de trocas moderna

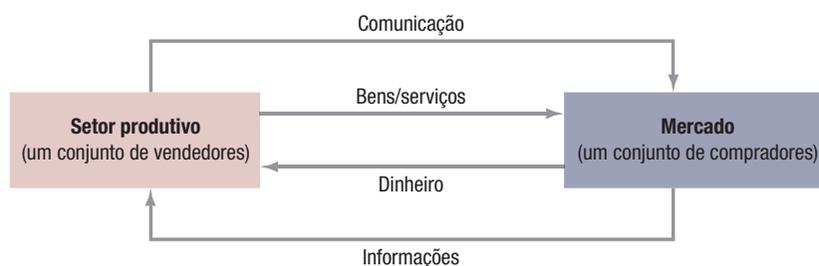


Figura 1.2
Sistema simples de marketing

PRINCIPAIS MERCADOS Os principais mercados são os seguintes: consumidor, organizacional, global e sem fins lucrativos.

Mercado consumidor Empresas que comercializam produtos de consumo em massa, como sucos, cosméticos, calçados esportivos e passagens aéreas. Elas investem parte significativa de seu tempo tentando estabelecer uma imagem de marca superior por meio do desenvolvimento de um produto superior com uma embalagem adequada, disponível nos locais adequados e sustentado por uma propaganda envolvente e um serviço confiável.

Mercado organizacional Empresas que vendem bens e serviços para outras empresas costumam se deparar com profissionais de compras bem informados e capacitados para avaliar ofertas de vários concorrentes. Compradores organizacionais compram bens que permitem fabricar um produto ou que podem ser revendidos para terceiros com lucro. As empresas que vendem esses bens devem demonstrar como eles ajudarão seus clientes a atingir receitas maiores ou custos menores. A propaganda desempenha um papel importante, mas um papel mais forte é desempenhado pela força de vendas, pelo preço e pela reputação da empresa.

Mercado global Empresas que vendem seus produtos no mercado global têm de decidir em que países investir; como entrar em cada um deles (como exportador, licenciado, parceiro em joint-venture, fabricante sob contrato ou fabricante autônomo); como adaptar as características de seus produtos a cada país; como determinar preços para seus produtos em mercados externos; e como adaptar suas comunicações a diferentes culturas. Essas decisões devem ser tomadas em face de diferentes exigências em relação a compra e uso de propriedade; de diversas culturas, línguas e sistemas jurídicos e políticos; e de flutuações de moedas. No entanto, as compensações podem ser imensas.

Mercados sem fins lucrativos e governamentais Empresas que vendem seus produtos a organizações sem fins lucrativos com limitado poder de compra, como igrejas, universidades, instituições de caridade e órgãos públicos, precisam determinar seus preços com cautela. Preços mais baixos afetam as características e a qualidade dos bens e serviços que o fornecedor pode incluir em sua oferta. A maioria das compras do governo exige licitação, e os compradores costumam se concentrar em soluções práticas e, na ausência de fatores atenuantes, favorecer a proposta de menor preço.¹⁵

MERCADO FÍSICO, MERCADO VIRTUAL E METAMERCADOS O *mercado físico* (*marketplace*) é concreto, como a loja em que você faz compras; o *mercado virtual* (*marketspace*) é digital, como quando você compra em um site na Internet.¹⁶ Mohan Sawhney, da Universidade de Northwestern, propôs o conceito de *metamercado* para descrever um agrupamento de produtos complementares estreitamente relacionados entre si na mente do consumidor, mas que abrangem vários setores produtivos.

Os metamercados resultam da iniciativa dos profissionais de marketing em montar um sistema que simplifique a condução dessas atividades relacionadas de produtos. O metamercado automotivo, por exemplo, consiste em montadoras de automóveis, concessionárias de carros novos e usados, financeiras, seguradoras, oficinas mecânicas, revendedores de autopeças, postos de serviços, revistas especializadas em automóveis, anúncios classificados de carros em jornais e sites sobre carros na Internet.

Alguém que compra um carro se envolve em muitas partes desse metamercado, o que cria uma oportunidade para *metamediários* ajudarem esses consumidores a passar harmoniosamente por elas. Um exemplo disso é o Edmund's (www.edmunds.com), um site em que é

possível encontrar os preços anunciados de diferentes marcas e modelos de automóveis e navegar sem maiores dificuldades em outros sites, em busca do revendedor que ofereça as melhores condições em termos de financiamento, acessórios e carros usados. Os metamediários também podem servir a outros metamercados, como, por exemplo, o de imóveis residenciais, cuidados com o bebê e serviços matrimoniais.¹⁷

Conceitos centrais

Para compreender a função de marketing, precisamos compreender o conjunto central de conceitos a seguir.

Necessidades, desejos e demandas

Necessidades são os requisitos básicos do ser humano, como aqueles por ar, comida, água, roupas e abrigo. Os seres humanos também sentem forte necessidade de recreação, instrução e diversão. Essas necessidades tornam-se *desejos* quando direcionadas a objetos específicos que possam satisfazê-las. Quando um consumidor norte-americano precisa se alimentar, pode querer um típico sanduíche de *cheesesteak* da Filadélfia acompanhado de um chá gelado. Já um habitante do Afeganistão que precise se alimentar pode querer arroz, cordeiro e cenouras. Os desejos são moldados pela sociedade a qual pertencemos.

Demandas são desejos por produtos específicos sustentados pela capacidade de comprá-los. Muitos querem um Mercedes, mas poucos podem comprá-lo. As empresas devem mensurar não somente o número de pessoas que desejam seu produto, mas também quantas estariam realmente dispostas a comprá-lo e teriam condições para isso.

Essas diferenciações lançam uma nova luz sobre a crítica frequente de que “o marketing cria necessidades” ou de que “o marketing faz as pessoas comprarem coisas que não querem”. O marketing não cria necessidades: estas surgem antes dele. Os profissionais de marketing, em associação com outros fatores sociais, influenciam os desejos. Eles podem promover a ideia de que um Mercedes vai satisfazer a necessidade de status social de uma pessoa, mas não criam a necessidade em si.

Alguns clientes têm necessidades das quais nem sempre estão plenamente cientes, ou que não conseguem expressar. O que o cliente quer dizer quando pede um cortador de grama “potente” ou um hotel “tranquilo”? Pense em um cliente que deseja um carro “barato”. O profissional de marketing precisa pesquisar mais a fundo. Podemos distinguir cinco tipos de necessidade:

1. Necessidades declaradas (o cliente quer um carro econômico).
2. Necessidades reais (o cliente quer um carro cujo custo de manutenção — e não o seu preço inicial — seja baixo).
3. Necessidades não declaradas (o cliente espera um bom atendimento por parte do revendedor).
4. Necessidades de “algo mais” (o cliente gostaria que o revendedor incluísse um sistema de GPS).
5. Necessidades secretas (o cliente quer ser visto pelos amigos como um consumidor inteligente).

Responder apenas à necessidade declarada pode não ser o bastante para o cliente.¹⁸ Os consumidores não sabiam muita coisa sobre telefones celulares quando estes chegaram ao mercado; a Nokia e a Ericsson se esforçaram para moldar as percepções dos consumidores em relação a esses aparelhos. Para conquistar vantagem competitiva, as empresas devem ajudar os clientes a descobrir o que querem.

Mercados-alvo, posicionamento e segmentação

Nem todos gostam do mesmo cereal, restaurante, curso ou filme. Por isso, os profissionais de marketing começam o seu trabalho pela divisão do mercado em segmentos. Após examinar diferenças demográficas, psicográficas (estudo do estilo de vida, atividades, interesses, etc.) e comportamentais entre os consumidores, eles identificam e descrevem grupos distintos, que podem preferir ou exigir vários mixes diferentes de produtos.

Depois de identificar os segmentos de mercado, os profissionais decidem quais apresentem maior oportunidade — quais são seus *mercados-alvo*. Para cada mercado-alvo escolhido, a empresa desenvolve uma *oferta de mercado*, que é *posicionada* na mente dos consumidores-alvo

como algo que fornece um ou mais benefícios centrais. Por exemplo, a Volvo desenvolve carros para consumidores cuja maior preocupação é a segurança e, portanto, posiciona seus veículos como os mais seguros disponíveis no mercado.

Ofertas e marcas

As empresas atendem a necessidades por meio da emissão de uma **proposta de valor**, um conjunto de benefícios capazes de satisfazer essas necessidades. A proposta de valor intangível é materializada por uma *oferta*, que pode ser uma combinação de produtos, serviços, informações e experiências.

Uma *marca* é uma oferta de uma fonte conhecida. Uma marca como McDonald's desencadeia muitas associações na mente das pessoas: hambúrgueres, limpeza, conveniência, atendimento cordial e arcos amarelos. Todas as empresas se esforçam para estabelecer uma imagem de marca o mais sólida, favorável e exclusiva possível.

Valor e satisfação

O consumidor escolhe entre diferentes ofertas considerando qual parece proporcionar o maior valor. O *valor*, que é um conceito central do marketing, é a relação entre a somatória dos benefícios tangíveis e intangíveis proporcionados pelo produto e a somatória dos custos financeiros e emocionais envolvidos na aquisição desse produto. Do ponto de vista primário, o valor pode ser considerado como uma combinação de qualidade, serviço e preço (qsp), denominada *triáde do valor para o cliente*. As percepções de valor aumentam com a qualidade e o serviço, mas diminuem com o preço.

O marketing pode ser visto como a identificação, a criação, a comunicação, a entrega e o monitoramento do valor para o cliente. A *satisfação* reflete os julgamentos comparativos de uma pessoa sobre o desempenho percebido de um produto em relação às suas expectativas. Se o desempenho não atinge as expectativas, o cliente fica decepcionado. Se o desempenho alcança as expectativas, o cliente fica satisfeito. Se o desempenho supera as expectativas, o cliente fica encantado.

Canais de marketing

Para atingir um mercado-alvo, os profissionais de marketing usam três tipos de canal de marketing. Entre os *canais de comunicação* que enviam e recebem mensagens dos consumidores-alvo estão jornais, revistas, rádio, televisão, correio, telefone, outdoors, cartazes, folhetos, CDs, arquivos de áudio digital e a Internet. Além dessas mídias, a comunicação se dá por intermédio da aparência das lojas e dos sites, entre outros meios. As empresas tentam disponibilizar cada vez mais canais bidirecionais, como e-mails, blogs e números de discagem gratuita para complementar os canais unidirecionais mais comuns, como propagandas, por exemplo.

As empresas usam *canais de distribuição* para apresentar, vender ou entregar bens ou serviços ao comprador ou usuário. Fazem parte desses canais os distribuidores, os atacadistas, os varejistas e os agentes que atuam como intermediários.

Para realizar transações com compradores potenciais, a empresa também utiliza *canais de serviços* — entre os quais estão os armazéns, as transportadoras, os bancos e as companhias de seguros — e é claro que ela pode enfrentar um desafio de concepção na escolha do melhor mix de canais de comunicação, distribuição e serviços para suas ofertas.

Cadeia de suprimento

A cadeia de suprimento (*supply chain*) é um canal mais longo, que se estende das matérias-primas e componentes aos produtos finais — que são levados aos consumidores finais. A cadeia de suprimento para o café, por exemplo, pode começar com agricultores etíopes que plantam, tratam e colhem os grãos de café, para depois vender sua colheita a atacadistas ou talvez a uma cooperativa. Se vendido por intermédio da cooperativa, o café é lavado, seco e embalado para remessa por uma organização de comércio alternativo (Alternative Trading Organization — ATO), que paga um mínimo de US\$ 1,26 por libra (peso) de café. A ATO transporta o café para países em desenvolvimento, onde é vendido diretamente ao consumidor ou por canais de varejo. Cada empresa da cooperativa retém apenas uma

determinada porcentagem do valor total gerado pela cadeia de suprimento. Quando uma empresa incorpora seus concorrentes (no sentido de comprá-los) ou passa para um estágio superior ou inferior na cadeia produtiva — ou seja, aumenta ou diminui o seu escopo de ação —, seu objetivo é obter um percentual maior de lucro, em decorrência da aquisição das empresas ou da reconfiguração do escopo de ação.

Concorrência

A concorrência abrange todas as ofertas e os substitutos rivais, reais e potenciais que um comprador possa considerar. Uma empresa automobilística pode comprar aço da U.S. Steel nos Estados Unidos, de um fornecedor estrangeiro no Japão ou na Coreia ou de uma pequena siderúrgica como a Nucor, por exemplo, como alternativa econômica. Pode, ainda, comprar alumínio da Alcoa para determinadas partes do carro a fim de reduzir seu peso ou comprar plásticos especiais da Saudi Basic Industries Corporation (SABIC) em vez de aço. Obviamente, se a U.S. Steel considerasse apenas a concorrência das outras siderúrgicas integradas, ela estaria pensando em termos demasiadamente restritos. Na verdade, em longo prazo, é mais provável que ela seja mais afetada pela concorrência de produtos substitutos do que por suas rivais imediatas.

Ambiente de marketing

O ambiente de marketing é constituído pelo microambiente e pelo macroambiente. O microambiente inclui os participantes imediatos envolvidos na produção, na distribuição e na promoção da oferta. São eles: a empresa, os fornecedores, os distribuidores, os revendedores e os clientes-alvo. Incluídos no grupo de fornecedores estão os de materiais e os de serviços, como institutos de pesquisa de marketing, agências de propaganda, bancos e seguradoras, transportadoras e empresas de telecomunicações. Entre os distribuidores e revendedores estão agentes, corretores, representantes de fabricantes e todos aqueles que facilitam a busca de clientes e as vendas a eles.

O *macroambiente* é formado por seis componentes: ambiente demográfico, ambiente econômico, ambiente sociocultural, ambiente natural, ambiente tecnológico e ambiente político-legal. Os profissionais de marketing devem prestar muita atenção às tendências e evoluções desses ambientes e realizar ajustes oportunos em suas estratégias de marketing. Novas oportunidades surgem constantemente à espera do marketing certo em termos de perspicácia e criatividade. A seguir, dois bons exemplos disso.

TerraCycle Ao descobrir que as ervas plantadas dentro de casa por alguns de seus amigos eram adubadas com um fertilizante resultante da alimentação de minhocas com lixo orgânico em uma composteira, o fundador da TerraCycle, Tom Szaky, teve a ideia para um negócio. A TerraCycle adota o conceito “Upcycle”, identificando novas formas de usar resíduos não recicláveis. Sacos de plástico se transformam em sacolas resistentes, copos de iogurte em vasos de planta e embalagens de biscoitos em capas para notebook, e tudo isso é distribuído por grandes varejistas como Home Depot, Whole Foods e Walmart. A empresa também tem parcerias com Kraft, Target, Honest Tea, Stonyfield Farms e outros. Escolas, igrejas, vinícolas e entidades sem fins lucrativos oferecem espaço para armazenar doações de garrafas, rolas e embalagens usadas. Para cada item coletado, a TerraCycle faz uma doação a uma instituição de caridade (normalmente de dois centavos).¹⁹

Allrecipes.com O site americano allrecipes.com inventou uma fórmula on-line campeã ao combinar as receitas postadas por indivíduos com aquelas fornecidas por empresas promovendo seus próprios produtos, como o queijo Kraft e a sopa Campbell. Com um aumento de quase 50 por cento em acessos únicos em 2009, o site ultrapassou o da Food Network, tido até então como líder de mercado. Com dezenas de milhares de receitas postadas, o allrecipes.com conta com a disposição das pessoas em compartilhar receitas e com a satisfação que elas sentem quando sua receita se torna popular. A natureza viral do sucesso do site é óbvia — e não há gastos com publicidade! Os usuários tendem a pensar que o site é “deles”, e não um site com uma grande empresa por trás.²⁰

As novas realidades do marketing

Podemos afirmar com alguma convicção que o mercado não é mais o que costumava ser. Pelo contrário, ele está drasticamente diferente do que era há somente dez anos.

Principais forças sociais

Atualmente, forças sociais importantes, e em alguns casos interligadas, criaram novos comportamentos, oportunidades e desafios de marketing. Apresentamos a seguir as doze principais forças.

- **Rede de tecnologia da informação.** A revolução digital criou uma Era da Informação que promete levar a níveis de produção mais precisos, a comunicações mais direcionadas e a uma determinação de preços mais consistentes.
- **Globalização.** Os avanços tecnológicos em transportes, expedição e comunicação tornaram mais fácil, para as empresas, fazer negócios em outros países, e, para os consumidores, comprar produtos de empresas estrangeiras. As viagens internacionais não param de crescer à medida que mais pessoas trabalham e se divertem em outros países.
- **Desregulamentação.** Muitos países desregulamentaram alguns setores para aumentar a concorrência e as oportunidades de crescimento. Nos Estados Unidos, as leis que restringiam os setores de serviços financeiros, telecomunicações e fornecimento de energia elétrica foram flexibilizadas, de modo a refletir o espírito de maior concorrência.
- **Privatização.** Muitos países privatizaram empresas estatais para aumentar sua eficiência, como ocorreu com a empresa de telecomunicações Telefónica CTC, no Chile, e com a companhia aérea British Airways, no Reino Unido.
- **Concorrência ampliada.** Uma concorrência intensa entre marcas domésticas e estrangeiras provoca um aumento nas despesas de marketing e uma redução nas margens de lucro. Além disso, os fabricantes de produtos de marca são fustigados por varejistas poderosos que comercializam suas próprias marcas. Muitas marcas fortes se tornaram megamarcas e se estenderam por uma ampla variedade de categorias de produtos correlatos, representando uma significativa ameaça competitiva.
- **Convergência setorial.** As fronteiras entre os setores se tornam cada vez mais indistintas à medida que as empresas se dão conta de que há novas oportunidades na intersecção entre dois ou mais setores. Os setores de informática e de eletrônicos de consumo estão convergindo, por exemplo, enquanto Apple, Sony e Samsung lançam uma série de produtos para entretenimento, de tocadores de MP3 a TVs de plasma e filmadoras. A tecnologia digital tem alimentado essa convergência maciça.²¹
- **Transformação no varejo.** Varejistas que possuem lojas físicas enfrentam a concorrência crescente de empresas de venda por catálogo; empresas de mala direta; anúncios diretos ao consumidor veiculados em jornais, revistas e TV; programas de venda pela TV; e e-commerce. Reagindo a isso, varejistas com visão empreendedora estão incorporando atrações a suas lojas, como cafés, demonstrações de produtos e shows. Em vez de uma variedade de produtos, eles vendem uma “experiência”. A Dick’s Sporting Goods, que era uma única loja de artigos de pesca em Binghamton, Nova York, transformou-se em uma rede de 300 lojas de artigos esportivos em 30 estados. Parte de seu sucesso se deve aos recursos interativos de suas lojas. Os clientes podem testar tacos de golfe em campos de prática cobertos, experimentar sapatos em uma pista específica para isso e praticar arco e flecha.²²
- **Desintermediação.** O extraordinário sucesso das primeiras ponto-com, como AOL, Amazon.com, Yahoo!, eBay e E*TRADE, entre outras, criou a *desintermediação* na entrega de produtos, ao intervir no tradicional fluxo de bens por meio de canais de distribuição. Esse processo preocupou muitos fabricantes e varejistas estabelecidos. Em resposta, empresas tradicionais iniciaram um processo de *reintermediação* e passaram a adotar um modelo misto de varejo real e virtual, agregando serviços on-line a suas ofertas normais. Muitas delas se revelaram concorrentes mais poderosas que as empresas puramente digitais, pois dispunham de um leque maior de recursos com que trabalhar, além de marcas fortes e bem estabelecidas.

- **Maior poder de compra do cliente.** Em parte por causa da desintermediação via Internet, os consumidores tiveram um aumento substancial no poder de compra. Usando o telefone de casa, do escritório ou o próprio celular, eles podem comparar preços e especificações de produtos e fazer pedidos on-line de qualquer lugar do mundo, 24 horas por dia, 7 dias por semana, contornando a limitação de ofertas locais e fazendo economias significativas. Até mesmo os compradores de empresas podem executar um *leilão reverso*, no qual os vendedores competem para capturar seus negócios. As empresas podem facilmente se juntar a outras para agregar suas compras e obter maiores descontos por volume.
- **Informação ao consumidor.** Os consumidores podem coletar informações tão abrangentes e aprofundadas quanto desejarem sobre praticamente qualquer coisa. Via Internet, podem acessar enciclopédias, dicionários, informações médicas, avaliações de filmes, relatórios de consumo, jornais e outras fontes de informação em várias línguas, a partir de qualquer lugar do mundo. Conexões pessoais e conteúdo gerado pelo usuário se multiplicam em mídias sociais como Facebook, Flickr (fotos), Del.icio.us (links), Digg (notícias), Wikipedia (enciclopédia) e YouTube (vídeo).²³ Sites de relacionamentos sociais, tais como Dogster, para amantes de cães, TripAdvisor, para loucos por viagens, e Moterus, para motociclistas, reúnem consumidores com interesses em comum. No CarSpace.com, os apaixonados por carros falam sobre aros cromados, o último lançamento da BMW e onde encontrar um bom mecânico no local.²⁴
- **Participação do consumidor.** Os consumidores passaram a ter voz ativa na hora de influenciar os colegas e a opinião pública. Em reconhecimento, as empresas passaram a convidá-los a participar da concepção e até mesmo da comercialização de ofertas para aumentar sua sensação de conexão e posse. Os consumidores veem suas empresas favoritas como oficinas a partir das quais podem extrair as ofertas que quiserem.
- **Resistência do consumidor.** Hoje em dia, muitos clientes sentem que há menos diferenças reais entre os produtos e, por isso, demonstram menos fidelidade à marca e se tornam mais atentos a preço e qualidade em sua busca por valor, além de menos tolerantes a ações indesejadas de marketing. Um estudo da Yankelovich identificou níveis recordes de resistência ao marketing por parte dos consumidores; a maioria relatou opiniões negativas sobre marketing e propaganda e declarou evitar produtos que recorrem a um marketing excessivo.²⁵

Novas competências organizacionais

Esses importantes fatores sociais criam desafios complexos para os profissionais de marketing, mas também geram um novo conjunto de competências para ajudar as empresas a lidar com esses desafios e responder adequadamente a eles.

- **As empresas podem usar a Internet como um poderoso canal de informações e vendas.** A Internet amplia a cobertura geográfica das empresas para informar consumidores e promover produtos no mundo todo. Um site pode listar os produtos de uma empresa, seu histórico, filosofia de negócios, oportunidades de trabalho e outras informações de interesse. Em 2006, uma loja de móveis usados em Montgomery, Alabama, ganhou popularidade nacional quando uma propaganda no estilo rap com o proprietário Sammy Stephens se espalhou pela Internet. Criada por US\$ 1.500, a propaganda foi vista mais de 100 mil vezes no YouTube e levou Stephens ao programa de TV *The Ellen DeGeneres Show*. Stephens agora vende camisetas, toques para celular e outras mercadorias de marca por seu site, presta consultoria sobre propaganda a varejistas e todo mês recebe centenas de visitantes de todo o mundo em sua loja.²⁶
- **As empresas podem coletar informações mais abrangentes sobre mercados, clientes atuais ou potenciais e concorrentes.** Elas também podem conduzir uma pesquisa de marketing atualizada usando a Internet para montar grupos de discussão, enviar questionários e coletar dados primários de várias outras maneiras. As empresas podem reunir informações sobre cada cliente no que se refere a compras, preferências, dados demográficos e rentabilidade. A rede de drogarias CVS usa os dados de seu cartão fidelidade para entender melhor o que os consumidores compram, com que frequência vão à loja e outras preferências de compra. Seu programa ExtraCare rendeu um extra de 30 milhões de compradores e US\$ 12 bilhões de receita anual nas 4 mil lojas.²⁷

- **As empresas podem explorar as mídias sociais para amplificar a mensagem de sua marca.** As empresas podem alimentar os consumidores com informações e atualizações por meio de postagens em blogs e outras postagens de conteúdo, dar suporte a comunidades on-line e criar seus próprios assuntos no dinâmico mundo da Internet. A conta @DellOutlet da Dell Corporation no Twitter tem mais de 600 mil seguidores. Entre 2007 e junho de 2009, a Dell gerou mais de US\$ 2 milhões em receita a partir de cupons oferecidos pelo Twitter e mais US\$ 1 milhão em receita de pessoas que passaram a ser seguidoras da conta da empresa no Twitter e que depois migraram para o site da empresa para comprar um novo computador.²⁸
- **As empresas podem facilitar e acelerar a comunicação externa entre clientes.** As empresas também podem criar ou aproveitar o “buzz” (burburinho) virtual ou real por intermédio de advogados da marca e comunidades de usuários. A BzzAgent, agência de marketing especializada no boca a boca, formou um exército voluntário de abrangência nacional composto por 600 mil consumidores que aderem a programas de promoção de produtos e avaliam sobre quais deles vale a pena falar.²⁹ Em 2005, a Dunkin’ Donuts contratou a BzzAgent para ajudar a lançar uma opção de café expresso, o Latte Lite. Três mil voluntários treinados (chamados BzzAgents) em 12 mercados-teste experimentaram a nova bebida, formaram suas opiniões, engajaram-se em conversas espontâneas sobre o produto e comunicaram suas impressões à BzzAgent por meio da interface de relatórios da companhia. Após quatro semanas, as vendas do produto haviam crescido mais de 15 por cento nos mercados-teste.³⁰
- **As empresas podem enviar material promocional, cupons, amostras e informações a clientes que os requisitaram ou que autorizaram a empresa a enviá-los.** O marketing de microssegmentação e a comunicação bidirecional estão mais acessíveis graças à proliferação de revistas, canais de TV e notícias na Internet segmentados por interesses. As extranets que conectam fornecedores e distribuidores permitem às empresas enviar e receber informações, fazer pedidos e efetuar pagamentos com mais eficiência. A empresa também pode interagir com cada cliente individualmente para *personalizar* mensagens, serviços e o próprio relacionamento.
- **As empresas podem alcançar consumidores em trânsito com o mobile marketing.** Utilizando a tecnologia GPS, as empresas podem identificar a localização exata dos consumidores em um shopping center, por exemplo, e enviar-lhes mensagens com cupons válidos somente naquele dia, com um lembrete de um item de sua lista de favoritos ou com um brinde relevante (compre esse livro hoje e ganhe um café na livraria). A propaganda baseada em um local é atrativa porque atinge os consumidores quando eles estão mais perto do ponto de venda. As empresas também podem anunciar em vídeos para iPods e atingir consumidores por meio de seus celulares pelo *mobile marketing*.³¹
- **As empresas podem fabricar e vender produtos personalizados.** Graças aos avanços em customização industrial, tecnologia da computação e software de database marketing, os consumidores podem comprar doces M&M, frascos de TABASCO ou garrafas de uísque Maker’s Mark com seus nomes impressos neles; caixas do cereal matinal Wheaties ou latas do refrigerante canadense Jones Soda com sua foto estampada; e potes de ketchup Heinz com mensagens personalizadas.³² A tecnologia da BMW permite a seus clientes projetar seus próprios modelos de carro entre 350 variações, com 500 opções, 90 cores e 170 acessórios. Segundo a empresa, 80 por cento dos carros comprados na Europa e até 30 por cento nos Estados Unidos são montados sob encomenda.
- **As empresas podem aperfeiçoar seus processos de compras, recrutamento e treinamento, assim como as comunicações internas e externas.** As empresas podem recrutar novos funcionários on-line e muitas delas possuem pacotes de treinamento pela Internet que podem ser baixados por funcionários, revendedores e agentes. O varejista Patagonia se juntou a Walt Disney, General Motors e McDonald’s na adoção de blogs corporativos para se comunicar com seu público e seus funcionários. O Cleanest Line da Patagonia posta notícias sobre meio ambiente, divulga

É cada vez mais comum as empresas permitirem aos clientes personalizar seus produtos, como no caso das mensagens personalizadas nos rótulos dos frascos de ketchup Heinz.



os resultados dos atletas a quem patrocina e disponibiliza fotos e descrições dos espaços ao ar livre preferidos de seus funcionários.³³

- **As empresas podem facilitar e acelerar a comunicação interna entre seus funcionários usando a Internet como uma intranet privada.** Os funcionários podem consultar uns aos outros, pedir conselhos e baixar (ou carregar) informações necessárias do computador central da empresa. Em busca de um portal eletrônico unificado para funcionários que transcendesse as unidades de negócios, a General Motors lançou, em 2006, uma plataforma chamada mySocrates, composta por anúncios, notícias, links e informações históricas. A GM atribuiu ao portal US\$ 17,4 milhões em economia de despesas até o momento.³⁴
- **As empresas podem melhorar sua eficiência em termos de custos ao fazer bom uso da Internet.** Compradores corporativos podem economizar substancialmente ao fazer uso da Internet para comparar preços de fornecedores e adquirir materiais em leilões, ou postar suas próprias condições em leilões reversos. As empresas podem melhorar a logística e as operações para cortar consideravelmente os custos enquanto melhora a precisão e a qualidade do serviço.

Marketing na prática

Não surpreende que essas forças e competências de marketing tenham mudado profundamente sua administração. Em teoria, o processo de *planejamento* de marketing consiste em analisar oportunidades, selecionar mercados-alvo, conceber estratégias, desenvolver programas e gerenciar o esforço de marketing. Na prática, porém, nos mercados altamente competitivos que se tornaram a regra, o planejamento de marketing é mais fluido e continuamente atualizado.

As empresas têm de avançar sempre com seus programas de marketing, inovando produtos, permanecendo em contato com as necessidades do cliente e buscando novas vantagens em vez de depender dos pontos fortes do passado. Isso se aplica especialmente à incorporação da Internet aos planos de marketing. Os profissionais de marketing devem tentar equilibrar o aumento nos gastos em ações de marketing dirigidas a motores de busca, mídia social, mala direta eletrônica e mensagens de texto/SMS com um nível adequado de gastos em comunicações de marketing tradicionais. Mas eles devem fazer isso em tempos de dificuldades econômicas, quando a cobrança de responsabilidades passou a ser uma prioridade e retornos sobre o investimento são esperados de cada atividade de marketing. A seção *Novas Ideias em Marketing* “Marketing na Era da Turbulência” oferece algumas recomendações para a adaptação às novas realidades do marketing.



Marketing na Era da Turbulência

A severa recessão econômica de 2008-2009 levou as empresas a repensar as melhores práticas de gestão. Philip Kotler e John Caslione veem a administração entrando em uma nova Era da Turbulência na qual o caos, o risco e a incerteza caracterizam muitos setores da economia, mercados e

empresas. Segundo eles, a turbulência passou a ser a norma, pontuada por surtos periódicos e intermitentes de prosperidade e crise, incluindo desacelerações prolongadas que levam à recessão, ou mesmo à depressão. Eles vislumbram muitos novos desafios no futuro previsível e que, diferentemente de recessões passadas, pode não haver nenhuma garantia de que uma retomada das práticas de administração passadas volte a ser bem-sucedida.

De acordo com Kotler e Caslione, as empresas devem estar sempre preparadas para ativar respostas automáticas quando a turbulência açoita e o caos reina. Eles recomendam que os profissionais de marketing tenham em mente os oito fatores a seguir ao criarem “estratégias de marketing *caótico*”.

1. **Garanta sua participação de mercado em seus principais segmentos.** Não é hora para ganâncias, portanto agarre com firmeza seus principais segmentos e esteja preparado para se defender dos ataques de concorrentes que estão de olho em seus clientes mais lucrativos e fiéis.
2. **Aja agressivamente para abocanhar uma participação maior de mercado da concorrência.** Todas as empresas lutam por par-

ticipação de mercado e, em tempos de turbulência e caos, muitas delas podem ficar fragilizadas. Corte em orçamentos de marketing e despesas de viagem da equipe de vendas é um sinal claro de que um concorrente está se curvando à pressão. Aja agressivamente para expandir seus segmentos de clientes centrais incorporando parcelas de seus concorrentes debilitados.

3. **Pesquise mais sobre os clientes nesse momento, porque as necessidades e os desejos deles estão instáveis.** Todo mundo fica sob pressão em tempos de turbulência e caos, e todos os clientes — mesmo aqueles em seu segmento central e a quem você conhece tão bem — estão mudando. Fique mais próximo deles do que nunca. Pesquise mais sobre eles do que nunca. Não use as velhas e “batidas” mensagens de marketing que não os sensibilizam mais.
4. **Mantenha-se com o mínimo necessário, mas procure aumentar seu orçamento de marketing.** Com campanhas agressivas de marketing de seus concorrentes chegando a seus principais clientes, essa é a pior hora para considerar qualquer corte no orçamento de marketing dirigido a eles. Na verdade, você precisa reforçá-lo, ou tirar dinheiro de incursões em segmentos de clientes totalmente novos. É hora de proteger a casa.
5. **Concentre-se em tudo o que é seguro e enfatize os valores fundamentais.** Quando a turbulência está assustando todos no mercado, a maioria dos clientes prefere ficar na zona de segurança. Eles precisam sentir a segurança de sua empresa e de seus produtos. Por isso, faça todo o possível para assegurá-los de que continuar a fazer negócios com você é seguro e procure vender-lhes produtos que preservem sua sensação de segurança.
6. **Deixe de lado programas que não gerem resultados rápidos.** Seu orçamento de marketing sempre estará sob análise, nos bons e nos maus momentos. Se alguém tem que cortar um de seus programas, que seja você, antes que qualquer outro identifique possíveis focos de ineficiência. Se você não estiver atento, pode ter certeza de que alguém estará, inclusive seus colegas cujos orçamentos não puderam ser protegidos do corte.
7. **Não dê desconto em suas melhores marcas.** Oferecer desconto em suas marcas estabelecidas e de maior sucesso sinaliza duas coisas ao mercado: 1) seus preços estavam altos demais anteriormente e 2) seus produtos não voltarão a valer o mesmo no futuro, depois que os descontos acabarem. Se quiser atrair clientes mais preocupados em economizar, crie uma nova marca com preços mais baixos. Isso permitirá que os clientes focados em preço se aproximem de você, sem alienar aqueles ainda dispostos a pagar por suas marcas mais caras. Passada a turbulência, você poderá pensar em descontinuar ou não a linha de produtos da nova marca.
8. **Salve os fortes; abra mão dos fracos.** Em mercados turbulentos, suas marcas e produtos mais fortes devem ser ainda mais fortalecidos. Não há tempo nem dinheiro a ser desperdiçado em marcas ou produtos marginais que não têm uma proposta forte de valor e uma sólida base de clientes. Apele para a segurança e para o valor, com o intuito de reforçar as marcas fortes. Lembre-se de que suas marcas podem não ser fortes o suficiente, especialmente contra as ondas de uma economia turbulenta.

Fonte: baseado em KOTLER, Philip; CASLIONE, John A. *Chaotics: the business and marketing in the age of turbulence*. Nova York: AMACOM, 2009. p. 151-153.

O NOVO EXECUTIVO DE MARKETING O ambiente de marketing em acelerada transformação tem imposto demandas ainda maiores aos executivos de marketing. Uma pesquisa bastante divulgada revelou que o tempo médio em que um diretor de marketing (CMO) mantém-se no exercício do cargo nas empresas norte-americanas é de aproximadamente 28 meses, bem abaixo do tempo médio dos CEOs (54 meses) ou de outras posições de nível “C”. Uma explicação é que o papel do marketing — e, portanto, a administração das expectativas — varia muito entre as empresas. Gail McGovern e John Quelch, de Harvard, encontraram uma grande variabilidade nas responsabilidades e descrições de cargo dos executivos de marketing.³⁵

Outro desafio enfrentado por um diretor de marketing é que os fatores de sucesso para os altos executivos da área são muitos e variados. Esses profissionais devem ter sólidas habilidades quantitativas associadas a habilidades qualitativas bem desenvolvidas; devem ter uma atitude independente e empreendedora, mas também saber trabalhar em estreita harmonia com outros departamentos, como vendas; e eles devem captar a “voz” e o ponto de vista dos consumidores sem deixar de ter uma aguçada visão financeira de como o marketing cria valor dentro de suas organizações.³⁶ Uma pesquisa perguntou a 200 executivos de marketing de nível sênior quais qualidades inatas e aprendidas eram as mais importantes; eis as respostas:³⁷

- **Qualidades inatas**
 - Predisposição ao risco
 - Prontidão para tomar decisões
 - Capacidade de solução de problemas
 - Agente de mudanças
 - Orientação a resultados
- **Qualidades aprendidas**
 - Experiência global
 - Expertise multicanal

- Experiência em diversos setores
- Foco digital
- Conhecimento operacional

Talvez o papel mais importante de qualquer executivo de marketing seja o de inculcar, nas decisões de negócios que afetam o *ponto de contato* do cliente com a empresa, tanto uma perspectiva do cliente quanto uma orientação a ele, e tais interações podem ser diretas ou indiretas. O diretor de marketing da franquia hoteleira Choice Hotels International, Chris Malone, é responsável por direcionar praticamente todos os esforços da empresa voltados para o cliente, entre os quais:³⁸

- Propaganda, programas de fidelidade e de resposta direta.
- Orientação às centrais de reservas da empresa, incluindo call centers, site e relações com fornecedores externos, tais como Travelocity e Orbitz.
- Capitalização dos esforços globais de vendas de grupos da empresa junto a organizações como AAA (American Automobile Association), AARP (American Association of Retired People) e equipes profissionais de esportes.

MARKETING NA ORGANIZAÇÃO Embora um eficiente executivo de marketing seja crucial, cada vez mais o marketing tem sido executado *não* somente pelo próprio departamento de marketing. Uma vez que o marketing deve afetar todos os aspectos da experiência do cliente, as empresas devem administrar adequadamente todos os possíveis pontos de contato com o cliente — leiaute das lojas, design de embalagens, funções do produto, treinamento de funcionários e modalidades de transporte e logística. O marketing também deve exercer influência sobre as principais atividades de administração geral, tais como inovação de produto e desenvolvimento de novos negócios. Para criar uma organização forte em marketing, os profissionais de marketing devem pensar como os executivos de outros departamentos, e os executivos de outros departamentos devem pensar como os profissionais de marketing.³⁹

Como o falecido David Packard, da Hewlett-Packard, certa vez observou: “O marketing é importante demais para ser deixado ao departamento de marketing”. As empresas já sabem que cada funcionário tem um impacto sobre o cliente, e que devem ver o cliente como fonte de prosperidade da empresa. Por isso, elas passaram a enfatizar o trabalho em equipe interdepartamental para gerenciar os processos-chave. Passaram a enfatizar uma boa gestão dos processos organizacionais centrais, tais como desenvolvimento de novos produtos, aquisição e retenção de clientes e atendimento de pedidos.

Orientações da empresa com relação ao mercado

Frente às novas realidades de marketing, qual filosofia deveria orientar os esforços de marketing de uma empresa? Cada vez mais, as empresas operam em conformidade com o conceito de marketing holístico. Examinaremos, em primeiro lugar, a evolução dos antigos conceitos de marketing.

A orientação para produção

A **orientação para produção** é um dos conceitos mais antigos nos negócios. Ela sustenta que os consumidores dão preferência a produtos fáceis de encontrar e que sejam de baixo custo. Os gerentes das empresas orientadas para a produção se concentram em alcançar alta eficiência de produção, baixos custos e distribuição em massa. Esse tipo de orientação faz sentido nos países em desenvolvimento, como a China, onde o maior fabricante de PCs, a Legend (principal proprietária do Lenovo Group), e o gigante dos eletrodomésticos Haier se aproveitam da enorme quantidade de mão de obra barata para dominar o mercado. É também um conceito utilizado quando uma empresa deseja expandir mercado.⁴⁰

A orientação para produto

A **orientação para produto** sustenta que os consumidores dão preferência a produtos que ofereçam qualidade e desempenho superiores ou que tenham características inovadoras.

Entretanto, às vezes os gerentes se veem enredados em um “caso de amor” com seu produto e podem cair em uma armadilha, acreditando que um produto melhor fará, por si só, com que as pessoas se acotovelem à sua porta. Um produto novo ou aperfeiçoado não será necessariamente bem-sucedido, a menos que tenha o preço certo e seja distribuído, promovido e vendido de forma adequada.

A orientação para vendas

A **orientação para vendas** parte do princípio de que os consumidores e as empresas não vão, espontaneamente, comprar os produtos de uma organização em quantidade suficiente. Essa orientação é praticada de maneira mais agressiva com produtos pouco procurados — aqueles que os consumidores dificilmente pensam em comprar, como seguros e jazigos — e quando uma empresa que dispõe de excesso de capacidade visa vender aquilo que fabrica, em vez de fabricar aquilo que o mercado quer. O marketing fundamentado em venda agressiva esconde altos riscos. Ele pressupõe que clientes persuadidos a comprar um produto não vão devolvê-lo nem falar mal dele, tampouco reclamar a um órgão de defesa do consumidor, e talvez até voltem a comprá-lo.

A orientação para marketing

A **orientação para marketing** surgiu em meados da década de 1950⁴¹ como uma filosofia de “sentir-e-responder”, centrada no cliente. A tarefa não é mais encontrar os clientes certos para seu produto, mas sim os produtos certos para seus clientes. A Dell não prepara um computador perfeito para seu mercado-alvo. Em vez disso, oferece plataformas de produtos sobre as quais cada cliente personaliza os recursos que deseja em seu computador.

A orientação para marketing afirma que a chave para atingir os objetivos organizacionais consiste em a empresa ser mais eficaz que os concorrentes na criação, na entrega e na comunicação de um valor superior (na opinião do cliente) aos mercados-alvo escolhidos. Theodore Levitt, de Harvard, elaborou uma comparação perspicaz entre as orientações de vendas e de marketing:

A venda está voltada para as necessidades do vendedor; o marketing, para as necessidades do comprador. A venda se preocupa com a necessidade do vendedor de converter seu produto em dinheiro; o marketing, com a ideia de satisfazer as necessidades do cliente por meio do produto e de todo um conjunto de fatores associado a sua criação, entrega e, finalmente, consumo.⁴²

Vários pesquisadores descobriram que as empresas que adotaram a orientação de marketing no período pesquisado alcançaram um desempenho superior.⁴³

A orientação para marketing holístico

Sem dúvida, as tendências e as forças que definiram a primeira década do século XXI estão levando as empresas a um novo conjunto de crenças e práticas. A seção Memorando de Marketing “O certo e o errado em marketing” sugere onde as empresas erram em marketing — e como elas podem acertar o passo.

O conceito de **marketing holístico** se baseia em desenvolvimento, estruturação e implementação de programas, processos e atividades de marketing, com o reconhecimento da amplitude e das interdependências de seus efeitos. Ele reconhece que em marketing “tudo é importante” e que muitas vezes se faz necessária uma perspectiva abrangente e integrada.

O marketing holístico, portanto, reconhece e concilia o escopo e as complexidades das atividades de marketing. A Figura 1.3 fornece uma visão geral dos quatro componentes abrangentes que caracterizam o marketing holístico: marketing de relacionamento, marketing integrado, marketing interno e marketing de desempenho. Examinaremos esses temas importantes ao longo deste livro. As empresas de sucesso mantêm seu marketing em constante transformação, seguindo as mudanças em seu mercado físico (*marketplace*) e no mercado virtual (*marketspace*).

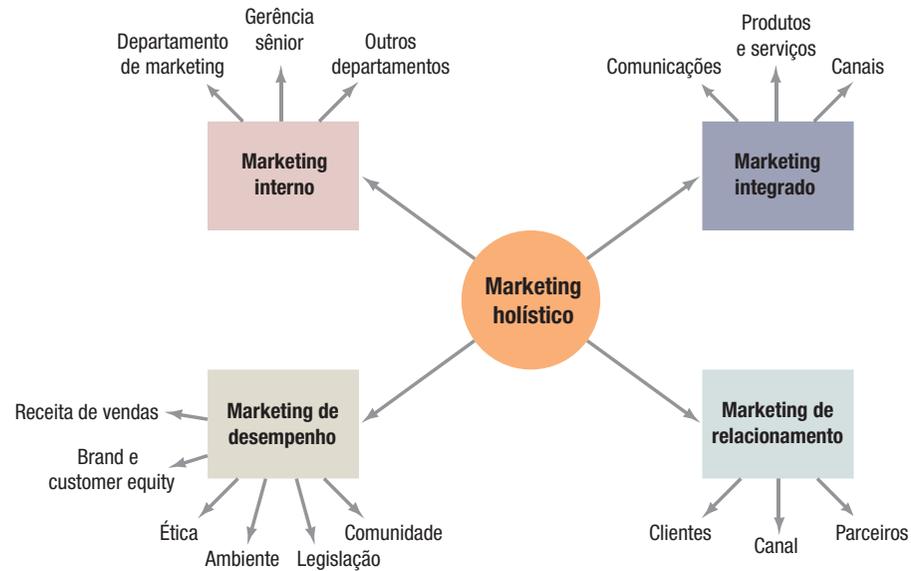


Figura 1.3

Dimensões do marketing holístico

Memorando de Marketing

O certo e o errado em marketing

Os dez pecados capitais em marketing

1. A empresa não é suficientemente focada no mercado nem centrada nos clientes.
2. A empresa não compreende plenamente seus clientes-alvo.
3. A empresa precisa definir e monitorar melhor seus concorrentes.
4. A empresa não administra devidamente as relações com seus stakeholders (públicos de interesse).
5. A empresa não sabe identificar novas oportunidades.
6. Os planos e o processo de planejamento em marketing da empresa são deficientes.
7. As políticas da empresa para bens e serviços requerem reduções.
8. As habilidades de construção de marca e de comunicação são deficientes.
9. A empresa não está bem organizada para executar um marketing eficaz e eficiente.
10. A empresa não faz uso máximo de tecnologia.

Os dez mandamentos do marketing

1. A empresa segmenta o mercado, escolhe os melhores segmentos e desenvolve um forte posicionamento em cada segmento escolhido.
2. A empresa mapeia as necessidades, percepções, preferências e comportamentos de seus clientes e motiva seus stakeholders a se preocupar em servir e satisfazer os clientes.
3. A empresa conhece seus principais concorrentes e seus pontos fortes e fracos.
4. A empresa constrói parcerias com seus stakeholders e os recompensa muito bem.
5. A empresa desenvolve sistemas para identificar, classificar e escolher as melhores oportunidades.
6. A empresa administra um sistema de planejamento de marketing que gera planos adequados de longo e curto prazo.
7. A empresa exerce forte controle sobre seu mix de bens e serviços.
8. A empresa constrói marcas fortes usando as ferramentas de melhor custo-benefício em comunicação.
9. A empresa desenvolve a liderança de marketing e um espírito de equipe entre seus vários departamentos.
10. A empresa constantemente agrega tecnologia que lhe confere uma vantagem competitiva no mercado.

Fonte: adaptado de KOTLER, Philip. *Ten Deadly Marketing Sins*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2004. p. 10, 145-148.

Marketing de relacionamento

Um dos principais objetivos do marketing é, cada vez mais, desenvolver relacionamentos profundos e duradouros com todas as pessoas ou organizações que podem, direta ou indiretamente, afetar o sucesso das atividades de marketing da empresa. O **marketing de relacionamento** tem como objetivo construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios com seus componentes-chave, a fim de conquistar ou manter negócios com eles.⁴⁴

Os quatro componentes-chave no marketing de relacionamento são os clientes, os funcionários, os parceiros de marketing (canais, fornecedores, distribuidores, revendedores, agências) e os membros da comunidade financeira (acionistas, investidores, analistas). As empresas devem gerar prosperidade a esses componentes e equilibrar os retornos a todos os principais stakeholders. Desenvolver relações sólidas com eles exige a compreensão de suas competências e recursos, necessidades, metas e desejos.

Em última instância, o marketing de relacionamento resulta no desenvolvimento de um ativo insubstituível da empresa chamado **rede de marketing**. Essa rede se compõe da empresa e dos parceiros de apoio (clientes, funcionários, fornecedores, distribuidores e varejistas, entre outros) com quem ela construiu relacionamentos comerciais mutuamente compensadores. O princípio operacional é simples: construa uma rede de relacionamento efetiva com os principais stakeholders e os lucros virão como uma consequência natural.⁴⁵ Por isso, um número crescente de empresas tem optado por priorizar suas marcas em detrimento de seus ativos físicos e por terceirizar atividades periféricas com outras empresas capazes de executá-las melhor e com custo reduzido, enquanto se concentra nas atividades centrais de seu negócio.

As empresas também têm moldado ofertas, serviços e mensagens específicas para *clientes individuais*, baseadas em informações sobre as transações anteriores de cada cliente, seus dados demográficos e psicográficos, bem como suas preferências por meios de comunicação e distribuição. Ao se concentrar em seus clientes, produtos e canais mais lucrativos, essas empresas esperam atingir um crescimento lucrativo, capturando uma parcela maior dos gastos de cada cliente com a conquista de sua fidelidade. Elas estimam o valor do cliente ao longo de seu período de relacionamento com a empresa e desenvolvem suas ofertas e preços de mercado para obter lucro nesse período.

Essas atividades fazem parte daquilo que o professor Larry Selden, da Columbia Business School, e sua esposa e sócia em consultoria de negócios, Yoko Sugiura Selden, chamam de “centralidade do cliente”. Os Selden tomam o Royal Bank of Canada como um exemplo.

Royal Bank of Canada Ao segmentar seu negócio com base em clientes em vez de produtos, o Royal Bank of Canada (RBC) agrupou cada um de seus aproximadamente 11 milhões de clientes em segmentos significativos cuja rentabilidade podia ser mensurada. Nesse processo, o banco identificou um considerável subsegmento de clientes ocultos dentro de suas categorias mais amplas de “preservadores de riqueza” e “acumuladores de riqueza”. Apelidados de *snowbirds* (habitantes das regiões frias ao norte que se mudam para as regiões quentes ao sul durante o inverno), esses indivíduos passavam alguns meses do inverno na Flórida, onde se deparavam com dificuldades em estabelecer crédito, além de sentir falta de suas comunidades canadenses, particularmente a familiaridade do sotaque franco-canadense e a fluência em francês. Para atender a suas necessidades únicas, o RBC criou uma atividade bancária canadense na Flórida.⁴⁶

Considerando-se que atrair um novo cliente pode custar cinco vezes mais do que manter um já existente, o marketing de relacionamento também enfatiza a retenção de clientes. As empresas intensificam seus negócios oferecendo maior variedade de produtos aos que já são seus clientes, treinando funcionários em *cross-selling* (venda cruzada) e *up-selling* (venda incremental). O marketing deve conduzir habilmente não só a gestão do relacionamento com o cliente (CRM, do inglês *customer relationship management*), como também a gestão do relacionamento com parceiros (PRM, do inglês *partner relationship management*). As empresas estão aprofundando seus acordos de parceria com os principais fornecedores e distribuidores, vendo-os como parceiros na entrega de valor aos consumidores finais, de modo que todos se beneficiem com isso.

Marketing integrado

O **marketing integrado** ocorre quando a empresa concebe atividades de marketing e monta programas de marketing voltados a criar, comunicar e entregar valor aos consumidores de tal forma que “o todo seja maior do que a soma das partes”. Dois de seus temas fundamentais são: (1) diversas atividades de marketing são capazes de criar, comunicar e entregar valor e (2) todo profissional de marketing deve conceber e implementar cada atividade de marketing com todas as demais atividades em mente. Quando um hospital adquire um aparelho de ressonância magnética da General Electric, por exemplo, ele espera que bons serviços de instalação, manutenção e treinamento acompanhem a compra do produto.

Todas as comunicações da empresa também devem ser integradas. Adotar uma estratégia de comunicação integrada envolve escolher opções de comunicação que se reforcem e complementem entre si. Um profissional de marketing deve empregar seletivamente a televisão, o rádio e a propaganda impressa, a assessoria de imprensa e os eventos, bem como as comunicações de relações públicas e via site, de modo que cada elemento dê sua própria contribuição e, ao mesmo tempo, melhore a eficácia dos outros. Além disso, cada qual deve transmitir uma mensagem de marca que seja consistente em cada ponto de contato.

Marketing local ou *grassroots marketing* trata também de uma abordagem de marketing que visa estimular movimentos espontâneos e voluntários em grupos ou comunidades em relação a uma determinada causa, visando formar defensores ou propagadores de produtos ou marcas.

Por ocasião do relançamento do MINI Cooper nos Estados Unidos em 2002, a BMW empregou uma estratégia de marketing integrado que incorporou um amplo mix de mídias: outdoors, cartazes, Internet, impressos, relações públicas, product placement e campanhas com abordagem de **marketing local**. Muitas delas eram direcionadas a um site muito bem projetado com informações sobre o produto e os revendedores. O carro foi colocado no bagageiro de SUVs Ford Excursion e circulou por feiras de automóveis em 21 cidades norte-americanas, foi usado como assentos em um estádio e apareceu em um pôster dobrável no meio da revista *Playboy*. A criativa campanha integrada gerou uma lista de espera de seis meses pelo MINI Cooper.

Brand equity se refere ao valor agregado atribuído a bens e serviços por meio da marca. Esse conceito será mais profundamente trabalhado no capítulo 9.

A empresa também deve desenvolver uma estratégia de canais integrados, avaliando cada opção de canal por seu efeito direto sobre as vendas do produto e o **brand equity**, bem como por seu efeito indireto via interações com outras opções de canal. Os profissionais de marketing devem encontrar o equilíbrio certo entre ter canais demais (o que pode levar a conflitos entre os membros do canal e/ou à falta de suporte) e muito poucos deles (o que pode resultar em oportunidades de mercado perdidas).

As atividades de marketing on-line se destacam cada vez mais na construção de marcas e geração de vendas. Criado por US\$ 300 mil e nenhum gasto promocional adicional, o site da Carnival Connections tornou fácil para fãs de cruzeiros compararem informações sobre destinos e entretenimento a bordo, desde cassinos a shows de conga. Em poucos meses, 2 mil dos 13 mil usuários registrados no site planejaram viagens a bordo dos 22 navios da Carnival, gerando uma receita estimada de US\$ 1,6 milhão para a empresa.⁴⁷

Marketing interno

O **marketing interno**, um dos componentes do marketing holístico, consiste em contratar, treinar e motivar funcionários capazes que queiram atender bem os clientes. O marketing interno assegura que todos na organização, sobretudo a alta gerência, adotem os princípios de marketing adequados. Profissionais de marketing inteligentes reconhecem que as atividades de marketing *dentro* da empresa podem ser tão importantes quanto as atividades de marketing dirigidas para fora da empresa — se não mais importantes. Não tem sentido prometer excelência em serviço antes que a equipe esteja pronta para fornecê-la.

Para melhorar as experiências de seus clientes, a estação de esqui de Snowshoe Mountain adotou uma série de atividades de marketing interno para desenvolver a promessa de sua marca junto aos funcionários.



Snowshoe Mountain A Snowshoe Mountain, localizada em Snowshoe, West Virginia, preparou um programa de marketing para melhorar o posicionamento de marca da estância de esqui com a promessa de uma “experiência autêntica e envolvente em um lugar remoto”. Ao iniciar uma ação de branding para definir seus objetivos e articular o que eles queriam que a marca Snowshoe Mountain representasse para os turistas, os profissionais de marketing do resort partiram de dentro. Eles incorporaram a nova promessa da marca a um livro de 40 páginas contendo a história do resort e uma lista de sete atitudes que os funcionários deveriam ter em relação aos hóspedes. Mensagens e sinalizações exibidas na montanha também lembravam os funcionários a cumprir a promessa da marca. Todos os novos contratados recebiam do diretor de marketing uma apresentação sobre a marca para que pudessem entendê-la melhor e defendê-la com eficácia.⁴⁸

O marketing não é mais a responsabilidade de um único departamento — é o compromisso assumido por toda a empresa que impulsiona sua visão, sua missão e seu planejamento

estratégico.⁴⁹ Seu sucesso ocorre somente quando todos os departamentos trabalham em conjunto para atingir as metas voltadas ao cliente (Tabela 1.1): quando a equipe de engenharia projeta os produtos certos, o departamento financeiro disponibiliza a quantidade certa de recursos, o setor de compras acerta na escolha do material, a produção faz os produtos certos no prazo certo e a contabilidade mede a lucratividade da maneira certa. Essa harmonia interdepartamental só pode se fundir verdadeiramente, porém, quando a administração comunica claramente uma visão de como a orientação e a filosofia de marketing da empresa servem aos clientes. O exemplo a seguir destaca parte do desafio potencial na integração de marketing:

O vice-presidente de marketing de uma grande companhia aérea europeia quer aumentar a participação de sua empresa no tráfego aéreo. Sua estratégia é prover maior satisfação ao cliente fornecendo uma comida mais saborosa, cabines mais limpas, uma tripulação mais bem treinada e tarifas mais baixas, mas ele não tem autoridade sobre essas questões. O departamento de compras seleciona fornecedores de alimentos que mantêm os custos baixos; o departamento de manutenção usa serviços de limpeza mais econômicos; o departamento de recursos humanos contrata pessoas sem se preocupar se elas são naturalmente gentis; e as tarifas são estipuladas pelo departamento financeiro. Visto que esses departamentos geralmente assumem o ponto de vista do custo de produção, o vice-presidente de marketing fica impedido de criar um mix de marketing integrado.

O marketing interno pressupõe um alinhamento vertical com a alta gerência e um alinhamento horizontal com os demais departamentos, de tal modo que todos compreendam, prezem e apoiem o esforço de marketing.

TABELA 1.1 Como avaliar quais departamentos da empresa são orientados para o cliente
<p>P&D</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dedica tempo a se encontrar com os clientes e ouvir seus problemas. • Aprecia o envolvimento dos departamentos de marketing, produção e outros em cada novo projeto. • Faz o benchmarking dos produtos concorrentes e procura soluções que sejam as melhores da categoria. • Solicita opiniões e sugestões do cliente à medida que o projeto avança. • Melhora e refina continuamente o produto a partir do feedback do mercado.
<p>Compras</p> <ul style="list-style-type: none"> • Busca proativamente os melhores fornecedores. • Constrói relações de longo prazo com menos fornecedores, porém mais confiáveis e de melhor qualidade. • Não compromete a qualidade na busca de economias em preço.
<p>Produção</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convida clientes a visitar e conhecer a linha de produção. • Visita as fábricas dos clientes. • Está disposta a trabalhar fora de horário para cumprir prazos de entrega combinados. • Busca continuamente maneiras de produzir bens de forma mais rápida ou a custos mais baixos. • Melhora continuamente a qualidade do produto, buscando o nível do “defeito zero”. • Atende às solicitações de “customização” dos clientes sempre que possível.
<p>Marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estuda as necessidades e os desejos dos clientes em segmentos de mercado bem definidos. • Aloca esforços de marketing conforme o potencial de lucratividade de longo prazo dos segmentos-alvo. • Desenvolve ofertas imbatíveis para cada segmento-alvo. • Avalia continuamente a imagem da empresa e a satisfação dos clientes. • Coleta e avalia continuamente ideias para novos produtos, para o aperfeiçoamento de bens e serviços. • Estimula todos os departamentos e funcionários da empresa a serem centrados no cliente.
<p>Vendas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tem conhecimento especializado sobre o setor de atuação do cliente. • Esforça-se para dar ao cliente “a melhor solução”. • Só faz promessas que é capaz de cumprir. • Transmite as necessidades e as ideias dos clientes para aqueles encarregados do desenvolvimento do produto. • Atende os mesmos clientes por um longo período.
<p>Logística</p> <ul style="list-style-type: none"> • Define um alto padrão para tempo de entrega e serviço e sempre o alcança. • Opera um departamento de serviço ao cliente bem informado e amigável, capaz de responder a perguntas, lidar com queixas e resolver problemas de maneira adequada e satisfatória.

(continua)

(continuação)

Contabilidade

- Prepara relatórios periódicos de “lucratividade” por produto, segmento de mercado, área geográfica (regiões, territórios de vendas), tamanho de pedido, canal e cliente individual.
- Prepara faturas adequadas às necessidades do cliente e responde às consultas dele com rapidez e cortesia.

Finanças

- Entende e apoia as despesas de marketing (propaganda institucional, por exemplo) que geram a preferência e a fidelidade do cliente a longo prazo.
- Adapta os pacotes financeiros às necessidades financeiras do cliente.
- Toma decisões rápidas quanto à possibilidade de oferecer crédito a um cliente.

Relações públicas

- Divulga notícias favoráveis sobre a empresa e controla os danos de notícias desfavoráveis.
- Funciona como cliente interno e defensor público para melhores políticas e práticas da empresa.

Fonte: © KOTLER, Philip. *Kotler on Marketing*. Nova York: Free Press, 1999. p. 21-22. Reproduzido com permissão de The Free Press, uma divisão da Simon & Schuster Adult Publishing Group. Copyright © 1999 by Philip Kotler. Todos os direitos reservados.

Marketing de desempenho

O **marketing de desempenho** pressupõe o entendimento dos retornos financeiros e não financeiros para a empresa e para a sociedade a partir de atividades e programas de marketing. Cada vez mais, as grandes empresas não se limitam a analisar a receita de vendas, passando a examinar também o scorecard de marketing e a interpretar o que está acontecendo com sua participação de mercado, taxa de perda de clientes, nível de satisfação do cliente, qualidade do produto e outros indicadores. Elas também têm levado em conta os efeitos legais, éticos, sociais e ambientais de suas atividades e programas de marketing.

RESPONSABILIDADE FINANCEIRA As empresas são cada vez mais solicitadas a justificar seus investimentos em termos financeiros e de rentabilidade, bem como em termos de construção da marca e expansão da base de clientes.⁵⁰ Elas empregam uma ampla variedade de indicadores financeiros para avaliar o valor direto e indireto que seus esforços de marketing criam e reconhecem que muito de seu valor de mercado vem de ativos intangíveis, especialmente marcas, base de clientes, funcionários, capital intelectual e relações com distribuidores e fornecedores. Os indicadores de marketing podem ajudar as empresas a quantificar e comparar seu desempenho de marketing em relação a um amplo conjunto de dimensões. A pesquisa de marketing e a análise estatística avaliam a eficiência financeira e a eficácia de diversas atividades de marketing. Por fim, as empresas podem utilizar processos e sistemas para se certificar de que estão maximizando seu valor a partir da análise desses indicadores.

RESPONSABILIDADE SOCIAL Considerando-se que os efeitos de marketing transcendem a empresa e o cliente e se estendem para a sociedade como um todo, as empresas devem considerar o contexto ético, ambiental, jurídico e social de sua função e atividade.⁵¹

A tarefa da organização é, portanto, determinar as necessidades, os desejos e os interesses dos mercados-alvo e satisfazê-los de um modo mais eficaz e eficiente do que os concorrentes, sem deixar de preservar ou intensificar o bem-estar dos consumidores e da sociedade no longo prazo. LG Electronics, Toshiba e NEC Display Solutions, por exemplo, adotam programas de reciclagem de produtos eletrônicos e costumam oferecer aos consumidores uma postagem pré-paga para devolução de produtos usados. Varejistas como Office Depot, Best Buy e AT&T oferecem programas semelhantes em suas lojas.

A Tabela 1.2 mostra alguns tipos de iniciativa social corporativa exemplificados pelo McDonald's.⁵²

À medida que os bens se tornaram mais comoditizados e os consumidores mais socialmente conscientes, algumas empresas — como Body Shop, Timberland e Patagonia — incorporaram a responsabilidade social como um meio de

A filosofia de negócios do “tripé da sustentabilidade” — indicador de desempenho que utiliza as dimensões econômica, ambiental e social — da Ben & Jerry se baseia no monitoramento ambiental e nos efeitos sociais de suas ações, além dos lucros provenientes da venda de seus produtos.

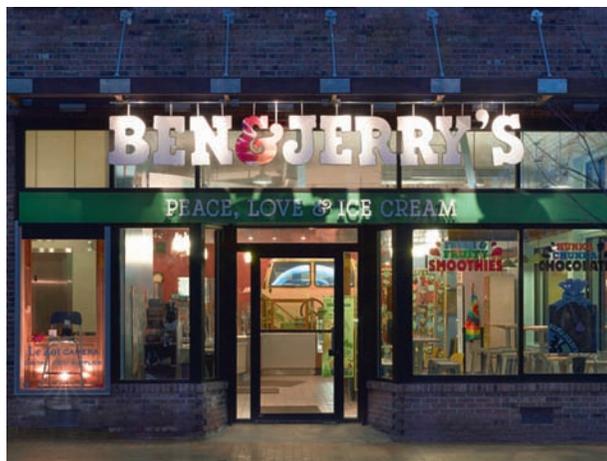


TABELA 1.2 Iniciativas sociais corporativas

Tipo	Descrição	Exemplo
Marketing social corporativo	Apoia campanhas de mudança de comportamento.	Promoção, por parte do McDonald's, de uma campanha estadual de vacinação infantil em Oklahoma.
Marketing de causas	Promove questões sociais por meio de esforços como patrocínios, acordos de licenciamento e propaganda.	Patrocínio de Forest (um gorila) pelo McDonald's no zoológico de Sydney — um compromisso de patrocínio de dez anos, destinado a preservar essa espécie ameaçada.
Marketing relacionado a causas	Doa uma porcentagem das receitas a uma causa específica, com base na receita obtida durante o período anunciado de apoio.	Parte da renda de cada Big Mac vendido durante o McDia Feliz é destinada a instituições de caridade para crianças do Instituto Ronald McDonald.
Filantropia corporativa	Oferece dinheiro, bens ou tempo para ajudar organizações sem fins lucrativos, grupos ou indivíduos.	Contribuições do McDonald's à Casa Ronald McDonald.
Envolvimento empresarial na comunidade	Fornecer bens ou serviços voluntários à comunidade.	Fornecimento de alimentos, pelo McDonald's, aos bombeiros que combatiam, em dezembro de 1997, incêndios nas florestas australianas.
Práticas de negócios socialmente responsáveis	Adapta e conduz práticas de negócios que protegem o ambiente, os seres humanos e os animais.	Exigência do McDonald's de que os fornecedores aumentassem o espaço físico das galinhas poedeiras nas fazendas de produção.

Fonte: KOTLER, Philip; LEE, Nancy. *Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause*. Hoboken, NJ: Wiley, 2004. Copyright © 2005 by Philip Kotler e Nancy Lee. Reproduzido com permissão de John Wiley & Sons, Inc.

se diferenciar dos concorrentes, cultivar a preferência dos clientes e obter ganhos notáveis em vendas e lucros. Quando fundaram a Ben & Jerry, Ben Cohen e Jerry Greenfield adotaram o conceito de marketing de desempenho dividindo o tradicional resultado financeiro em um “duplo resultado” que também media o impacto ambiental de seus produtos e processos. Mais tarde, isso se transformaria no “tripé de sustentabilidade”, de modo a representar os impactos sociais, negativos e positivos, de todo o leque de atividades comerciais da empresa.⁵³

Stonyfield Farm Desde o início, a responsabilidade social foi a preocupação central da Stonyfield Farm — fabricante de iogurte orgânico 100% natural. Os fornecedores da Stonyfield evitam as práticas de produtividade do agronegócio, como o uso de antibióticos, hormônios do crescimento, pesticidas e fertilizantes. Após calcular a quantidade de energia usada para colocar sua fábrica em funcionamento, a Stonyfield decidiu fazer um investimento equivalente em projetos ambientais, tais como reforestamento e parques eólicos. A empresa descartou o uso de tampas plásticas em seu iogurte, economizando cerca de um milhão de libras em plástico por ano, e acrescentou na embalagem mensagens sobre o aquecimento global e os malefícios dos hormônios e dos alimentos geneticamente modificados. Ela fabrica versões de seus produtos com baixo teor de gordura e adiciona culturas probióticas ou suplementos dietéticos que auxiliam o sistema imunológico a combater doenças. As atitudes e crenças adotadas pela Stonyfield não prejudicaram seu desempenho financeiro, visto que se tornou a terceira marca de iogurte dos Estados Unidos.⁵⁴

A atualização dos quatro Ps

McCarthy classificou várias atividades de marketing em ferramentas de *mix de marketing* de quatro tipos amplos, os quais denominou *os quatro Ps* do marketing: produto, preço, praça (ou ponto de venda) e promoção (do inglês, *product, price, place e promotion*).⁵⁵ As variáveis de marketing sob cada P são mostradas na Figura 1.4.

No entanto, em virtude da abrangência, complexidade e riqueza do marketing — como exemplifica o marketing holístico — claramente esses quatro Ps não representam mais todo o cenário. Se os atualizarmos para que reflitam o conceito de marketing holístico, obteremos um conjunto mais representativo que envolverá as realidades do marketing moderno: pessoas, processos, programas e performance, como ilustra a Figura 1.5.



Figura 1.4

Os 4Ps do mix de marketing

As *peessoas* refletem, em parte, o marketing interno e o fato de que os funcionários são fundamentais para o sucesso do marketing. Este será tão bom quanto as pessoas dentro da organização. Também refletem o fato de que as empresas devem ver os consumidores como pessoas e compreender suas vidas em toda sua amplitude, e não apenas como alguém que compra e consome produtos.

Os *processos* refletem toda a criatividade, a disciplina e a estrutura incorporadas à administração de marketing. As empresas devem evitar planejamento e tomada de decisão *ad hoc* e assegurar que ideias e conceitos avançados de marketing desempenhem o devido papel em tudo o que fazem. Somente com a instauração do conjunto certo de processos a orientar atividades e programas uma empresa pode se envolver em relacionamentos de longo prazo, mutuamente benéficos. Outro importante conjunto de processos leva a empresa a gerar de forma criativa insights e inovações em bens e atividades de marketing.

Os *programas* refletem todas as atividades da empresa direcionadas aos consumidores. Eles englobam os antigos 4Ps e também uma gama de outras atividades de marketing que podem não se encaixar perfeitamente à antiga visão de marketing. Independentemente de serem on-line ou off-line, tradicionais ou não, essas atividades devem ser integradas de tal forma que seu todo seja maior do que a soma de suas partes e que realizem múltiplos objetivos para a empresa.

Definimos que *performance*, assim como o desempenho no marketing holístico, captura o leque de possíveis indicadores de resultado que tenham implicações financeiras e não financeiras (lucratividade, bem como brand equity e **customer equity**) e implicações que transcendem a própria empresa (responsabilidade social, no contexto jurídico, ético e comunitário).

Por fim, na verdade, esses novos quatro Ps se aplicam a *todos* os setores dentro da empresa, e, pensando assim, os gerentes ficam mais intimamente alinhados com o restante da companhia.

Customer equity é a soma dos valores vitalícios de todos os clientes. O valor vitalício do cliente (CLV, do inglês *customer lifetime value*) descreve o valor presente do fluxo de lucros futuros que a empresa espera obter com o cliente em compras ao longo do tempo.



Figura 1.5

A evolução da administração de marketing

Tarefas de administração de marketing

Tendo a filosofia do marketing holístico como pano de fundo, podemos identificar um conjunto específico de tarefas que compõem uma administração e uma liderança de marketing eficazes. Usaremos a seguinte situação para ilustrar tais tarefas no contexto do plano do livro. (A seção Memorando de Marketing “As perguntas mais frequentes das empresas” constitui um bom checklist de questões que os gerentes de marketing abordam e que serão examinadas aqui.)

A Zeus Inc. (nome fictício) opera em vários setores, incluindo os de produtos químicos, câmeras e filmes. A empresa está organizada em unidades estratégicas de negócios (UENs). A administração está analisando o que deve fazer com sua divisão de câmeras Atlas, que produz uma linha de câmeras de 35 mm e digitais. Embora a Zeus tenha boa participação de mercado e gere receita, o mercado de 35 mm passa por um rápido declínio. No segmento de câmeras digitais, de crescimento mais rápido, a Zeus enfrenta forte concorrência e tem se mostrado lenta na obtenção de vendas. A administração da Zeus quer que o grupo de marketing da Atlas desenvolva um plano sólido para a divisão, capaz de reverter a situação.

Desenvolvimento de estratégias e planos de marketing

A primeira tarefa da Atlas é identificar suas oportunidades reais de longo prazo, dadas sua experiência de mercado e suas competências essenciais (veja o Capítulo 2). A Atlas pode projetar suas câmeras com recursos melhores. Também pode criar uma linha de câmeras de vídeo ou usar sua competência central em óptica para projetar uma linha de binóculos e telescópios. Qualquer que seja a direção escolhida, ela deve desenvolver planos de marketing concretos que especifiquem as estratégias e táticas de marketing capazes de fazê-la avançar.

Captação de oportunidades de marketing

A Atlas precisa de um sistema de informações de marketing confiável para monitorar de perto seu ambiente de marketing, avaliar continuamente o potencial de mercado e prever a demanda. O microambiente da Atlas consiste em todos os participantes que afetam a capacidade da empresa de produzir e vender câmeras — fornecedores, intermediários de marketing, clientes e concorrentes. Seu macroambiente consiste em forças demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas, político-legais e socioculturais que afetam as vendas e os lucros (veja o Capítulo 3).

A Atlas também precisa de um sistema confiável de pesquisa de marketing. Para transformar a estratégia em programas de marketing, os gerentes de marketing precisam tomar decisões básicas sobre gastos, atividades e alocações de verba. Eles podem usar funções estatísticas que mostram como as vendas e os lucros seriam afetados pela quantia gasta em cada aplicação (veja o Capítulo 4).

Memorando de Marketing

As perguntas mais frequentes das empresas

1. Como podemos identificar e escolher um ou mais segmentos de mercado certos?
2. Como podemos diferenciar nossa oferta?
3. Como devemos responder aos clientes que levam em consideração o preço antes de fazer a compra?
4. Como podemos competir com concorrentes voltados ao baixo custo e ao baixo preço?
5. Até que ponto podemos personalizar nossa oferta para cada cliente?
6. Como podemos expandir nosso negócio?
7. Como podemos construir marcas mais fortes?
8. Como podemos reduzir o custo de aquisição de clientes?
9. Como podemos manter nossos clientes fiéis por mais tempo?
10. Como podemos saber quais são os clientes mais importantes?
11. Como podemos medir o retorno da propaganda, da promoção de vendas e das relações públicas?
12. Como podemos melhorar a produtividade da força de vendas?
13. Como podemos estabelecer múltiplos canais e ainda gerenciar o conflito de canais?
14. Como podemos fazer com que os outros departamentos da empresa sejam mais orientados para o cliente?

Conexão com os clientes

A Atlas deve estudar qual a melhor maneira de criar valor para seus mercados-alvo selecionados e desenvolver relacionamentos de longo prazo, fortes e lucrativos com os clientes (veja o Capítulo 5). Para isso, ela precisa entender os mercados consumidores (veja o Capítulo 6). Quem compra câmeras e por quê? O que procuram em termos de recursos e preços? Onde compram? A Atlas também vende câmeras para mercados organizacionais, incluindo grandes corporações, empresas varejistas e órgãos governamentais (veja o Capítulo 7), onde agentes ou comitês de compra tomam as decisões. A Atlas precisa compreender profundamente como atuam os compradores organizacionais e necessita de uma força de vendas bem treinada na apresentação dos benefícios dos produtos.

A Atlas não quer atingir todos os clientes possíveis. Ela deve dividir o mercado em seus principais segmentos, avaliar cada um deles e se concentrar naqueles que a empresa pode atender melhor (veja o Capítulo 8).

Construindo marcas fortes

A Atlas precisa conhecer as forças e as fraquezas da marca Zeus entre os clientes (veja o Capítulo 9). Será que sua herança de filmes 35 mm pode ser negativa no mercado de câmeras digitais? Suponha que a Atlas decida concentrar seu foco no mercado de consumo e desenvolva uma estratégia de posicionamento (veja o Capítulo 10). Será que ela deveria posicionar suas câmeras como a marca “Cadillac”, oferecendo câmeras superiores a um preço premium, excelente serviço e intensa propaganda? Ou deveria fabricar uma câmera simples e barata, direcionada a consumidores mais preocupados com o preço? Ou, ainda, algo intermediário?

Ademais, a Atlas deve prestar muita atenção nos concorrentes (veja o Capítulo 11), antecipar suas ações e saber como reagir de maneira rápida e decisiva. Ela pode querer partir para ações surpreendentes; neste caso, deve tentar prever como seus concorrentes reagirão.

Desenvolvimento das ofertas de mercado

No cerne do programa de marketing está o produto — a oferta tangível da empresa ao mercado, que inclui qualidade, design, recursos e embalagem (veja o Capítulo 12). Para conquistar uma vantagem competitiva, a Atlas pode proporcionar vários serviços, como leasing, entrega, manutenção e treinamento como parte de sua oferta de produto (veja o Capítulo 13).

Uma decisão crucial de marketing relaciona-se ao preço (veja o Capítulo 14). A Atlas tem de tomar decisões quanto a preços no varejo, descontos, bonificações e condições de crédito. Seu preço deve ser proporcional ao valor percebido da oferta; caso contrário, os clientes podem optar por produtos concorrentes.

Entrega de valor

A Atlas também deve determinar como entregar adequadamente ao mercado-alvo o valor representado por esses produtos. As atividades de canal são aquelas que a empresa executa para tornar o produto acessível e disponível a clientes-alvo (veja o Capítulo 15). A Atlas precisa identificar, recrutar e interligar vários facilitadores de marketing que possam levar seus produtos com eficiência ao mercado-alvo. Ela precisa conhecer os vários tipos de varejista, atacadista e distribuidor e como eles tomam suas decisões (veja o Capítulo 16).

Comunicação do valor

A Atlas também precisa comunicar adequadamente ao mercado-alvo o valor agregado a seus produtos, além de desenvolver um programa de comunicação integrada de marketing que maximize a contribuição individual e coletiva de todas as atividades de comunicação (veja o Capítulo 17). Deve ainda instaurar programas de comunicação em massa compostos por propaganda, promoção de vendas, eventos e relações públicas (veja o Capítulo 18), e estabelecer comunicações mais pessoais na forma de marketing direto e interativo, assim como contratar, treinar e motivar os profissionais de vendas (veja o Capítulo 19).

Sucesso de longo prazo

Com base em seu posicionamento de produto, a Atlas deve iniciar o desenvolvimento, o teste e o lançamento de produtos (veja o Capítulo 20). A estratégia deverá levar em conta as oportunidades e as ameaças globais, em constante mudança (veja o Capítulo 21).

Por fim, a Atlas deve construir uma organização de marketing capaz de implementar o plano de marketing (veja o Capítulo 22). Uma vez que sempre pode haver surpresas e decepções durante a implementação desse plano, a Atlas precisará de feedback e controle para entender a eficiência e a eficácia de suas atividades de marketing e como melhorá-las.⁵⁶

Resumo

1. O marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos destinados a criar, comunicar e entregar valor para os clientes e administrar as relações com eles de forma que beneficie a organização e seus stakeholders. A administração de marketing é a arte e a ciência de escolher mercados-alvo e obter, reter e multiplicar clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente.
2. Profissionais de marketing são hábeis em administrar a demanda: procuram influenciar seu nível, sazonalidade e composição para bens, serviços, eventos, experiências, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias. Também operam em quatro mercados diferentes: consumidor, organizacional, global e sem fins lucrativos.
3. O marketing não é feito somente pelo departamento de marketing; precisa afetar todos os aspectos da experiência do cliente. Para criar uma sólida organização de marketing, os profissionais dessa área devem pensar como os executivos de outros departamentos, e os executivos de outros departamentos devem pensar mais como os profissionais de marketing.
4. O mercado atual é fundamentalmente diferente do que era há algumas décadas por causa de imponentes forças sociais que produziram muitas competências novas em consumidores e empresas. Essas forças criaram novas oportunidades e desafios e alteraram consideravelmente a administração de marketing à medida que as empresas buscavam novos meios de atingir a excelência de marketing.
5. Há cinco orientações concorrentes sob as quais as empresas podem fazer negócios: a orientação de produção, a orientação de produto, a orientação de vendas, a orientação de marketing e a orientação de marketing holístico. As três primeiras têm uso muito limitado hoje em dia.
6. A orientação de marketing holístico baseia-se em desenvolvimento, concepção e implementação de programas, processos e atividades de marketing que reconheçam sua amplitude e interdependências. O marketing holístico reconhece que “tudo é importante” no marketing e que muitas vezes é necessária uma perspectiva ampla e integrada. Quatro dos componentes do marketing holístico são o marketing de relacionamento, o marketing integrado, o marketing interno e o marketing socialmente responsável.
7. Entre as tarefas necessárias para uma administração de marketing eficaz estão o desenvolvimento de estratégias e planos de marketing, a captura de novas oportunidades de marketing, a conexão com os clientes, a construção de marcas fortes, o desenvolvimento das ofertas ao mercado, a entrega e a comunicação de valor e a obtenção de um crescimento de longo prazo.

Aplicações

Debate de marketing

O marketing cria ou satisfaz necessidades?

De modo geral, o marketing vem sendo definido como algo que satisfaz os desejos e as necessidades dos clientes. Alguns críticos, contudo, sustentam que ele vai muito além disso e cria necessidades e desejos antes inexistentes. De acordo com esses opositores, os profissionais de marketing incentivam o consumidor a gastar mais dinheiro do que deveria em bens e serviços de que não precisa.

Assuma uma posição: o marketing molda as necessidades e os desejos do consumidor? Ou o marketing simplesmente reflete as necessidades e os desejos do consumidor?

Discussão de marketing

Mudanças no marketing

Considere as amplas mudanças no marketing. Você vê alguns temas emergindo dessas mudanças? Esses temas podem estar relacionados às principais forças sociais? Que força contribuiu com que mudança?

Excelência de Marketing

Nike

A Nike começou com o pé direito em 1962. Originalmente conhecida como Blue Ribbon Sports, o foco da empresa consistia em fornecer tênis de corrida de alta qualidade, desenhados para atletas por atletas. Seu fundador, Philip Knight, acreditava que tênis de alta tecnologia para corredores poderiam ser fabricados a preços competitivos se fossem importados. O compromisso da Nike em desenvolver um calçado inovador para atletas dedicados ajudou a empresa a criar um objeto de desejo entre os consumidores norte-americanos.

A Nike acreditava em uma “pirâmide de influência”, na qual as preferências de uma pequena porcentagem de atletas de primeira linha influenciavam as escolhas de produto e marca de outras pessoas. Desde o início, suas campanhas de marketing apresentavam atletas talentosos. O corredor Steve Prefontaine, seu primeiro porta-voz, tinha uma atitude irreverente que combinava com o espírito da empresa.

Em 1985, a Nike contratou o então novato Michael Jordan como porta-voz. Jordan ainda era uma promessa, mas ele personificava um desempenho superior. A aposta da Nike compensou: a linha Air Jordan de tênis para basquete sumiu das prateleiras e as receitas atingiram mais de US\$ 100 milhões somente no primeiro ano. Como um repórter declarou: “Poucas empresas conseguiram identificar e contratar com tanta segurança atletas que se superam em seus esportes com tanto efeito”.

Em 1988, a Nike veiculou as primeiras propagandas da campanha publicitária de US\$ 20 milhões “Just Do It”. A campanha, que exibiu ao todo 12 comerciais de TV, sutilmente desafiava uma geração de fãs do esporte a perseguir seus objetivos. Era uma manifestação natural da atitude Nike de autocapacitação por meio do esporte.

Quando começou sua expansão internacional pela Europa, a Nike descobriu que seu estilo norte-americano de fazer propaganda era considerado muito agressivo. A empresa percebeu que tinha de “autenticar” sua marca na Europa, por isso passou a focar em futebol e a patrocinar ativamente ligas juvenis, clubes locais e equipes nacionais. No entanto, para a Nike desenvolver autenticidade entre o público de futebol, os consumidores tinham de ver atletas profissionais usando seu produto, especialmente atletas vencedores. A grande oportunidade da Nike surgiu em 1994 quando a seleção brasileira (a única equipe nacional que a Nike patrocinava realmente) ganhou a Copa do Mundo. Essa vitória transformou a imagem da Nike na Europa. De uma empresa que fabricava tênis, ela passou a ser vista como uma marca que representava emoção, lealdade e identificação. Isso também ajudou a Nike a se lançar em outros mercados internacionais nas décadas seguintes e, em 2003, as receitas no exterior ultrapassaram as domésticas pela primeira vez.

Em 2007, a Nike adquiriu a Umbro, fabricante britânica de calçados, vestuário e equipamentos relacionados ao futebol. A aquisição contribuiu para aumentar a presença da Nike nesse esporte, enquanto a empresa se tornava o único fornecedor de uniformes para mais de 100 times de futebol profissional em todo o mundo.

A Nike concentrou seus esforços nos mercados internacionais, especialmente a China, durante os Jogos Olímpicos de 2008 em Pequim. Embora sua rival, Adidas, fosse a pa-

trocinadora oficial do evento, a Nike recebeu permissão especial do Comitê Olímpico Internacional para veicular suas propagandas com atletas olímpicos durante os jogos. Além disso, a Nike patrocinava diversas equipes e atletas, incluindo a maior parte das equipes chinesas e 11 dos 12 jogadores de destaque do basquete masculino dos Estados Unidos. Naquele ano, as vendas na região asiática cresceram 15 por cento, chegando a US\$ 3,3 bilhões, e as divisões internacionais da Nike atingiram 53 por cento da receita da empresa. Alguns acreditavam que a estratégia de marketing da Nike durante os Jogos Olímpicos foi mais eficaz do que o patrocínio olímpico da Adidas.

Além de expandir a marca no exterior, a Nike entrou com sucesso em novas categorias de calçados, vestuário e equipamentos esportivos usando endossos de atletas de grande projeção e programas dirigidos a comunidades de consumidores. A marca Nike Golf, endossada por Tiger Woods, mudou o modo de vestir dos golfistas profissionais. A poderosa influência de Tiger no jogo e seu inconfundível estilo Nike transformaram os campos dos principais campeonatos em “passarelas do golfe”. Além disso, a Nike usou o superastro para ajudá-la a construir seu relacionamento com os consumidores. Em 2009, lançou a sessão Tiger Web Talkback no site nikegolf.com, onde os fãs podiam fazer perguntas e ouvir Tiger falar sobre golfe. A sessão fez parte de um dia nacional de experiência do consumidor Nike Golf, que incluía demonstrações de equipamentos, campeonatos de long-drive e promoções especiais nas lojas.

No tênis, a Nike se aliou a Maria Sharapova, Roger Federer e Rafael Nadal para impulsionar sua linha de calçados, roupas e equipamentos. Alguns chamaram a famosa partida de Wimbledon, em 2008, entre Roger Federer e Rafael Nadal — ambos vestidos da cabeça aos pés com o famoso símbolo da marca, conhecido como *swoosh* — de um comercial de cinco horas da Nike avaliado em US\$ 10,6 milhões.

A Nike se juntou ao sete vezes campeão do Tour de France, Lance Armstrong, não somente para vender seus produtos, mas também para ajudar na campanha LIVESTRONG do ciclista. A Nike desenhou, fabricou e vendeu mais de 70 milhões de pulseiras amarelas da LIVESTRONG, arrecadando US\$ 80 milhões para a Fundação Lance Armstrong. Ela também exibiu a mensagem de sobrevivência, força de vontade e doação de Armstrong em uma série de comerciais da Nike.

Para promover sua linha de tênis e vestuário de basquete, a Nike continua a apresentar superastros do esporte, como Kobe Bryant e LeBron James. Além disso, firmou uma parceria com a Foot Locker para criar uma nova rede de lojas, a House of Hoops por Foot Locker, que só vende produtos para basquete de marcas Nike, como Converse e Jordan.

Recentemente, a liderança da Nike na categoria de corrida subiu para 60 por cento de participação de mercado graças a sua exclusiva parceria com a Apple. A tecnologia Nike+ (Plus) inclui um sensor que os corredores colocam em seu tênis de corrida e um receptor que se conecta a um iPod, iTunes ou iPhone. Quando o atleta sai para uma corrida ou treina na academia, o receptor capta sua milhagem, calorias queimadas e ritmo e armazena os dados até que sejam baixados. A Nike+ é agora considerada o maior clube de corrida do mundo.

Em 2008 e 2009, a Nike+ promoveu a Human Race 10K, a maior e única competição virtual global no mundo. O evento, concebido para celebrar a corrida, atraiu 780 mil participantes em 2008 e ultrapassou esse número em 2009. Para participar, os corredores se inscrevem pela Internet, acessam a tecnologia Nike+ e caem na estrada no dia da corrida, correndo qualquer rota de dez quilômetros de sua escolha e a qualquer hora do dia. Quando os dados são baixados do receptor da Nike+, o tempo oficial de cada corredor é publicado e pode ser comparado aos tempos de corredores de todo o mundo.

Como muitas outras, a Nike vem tentando tornar sua empresa e produtos mais ecologicamente corretos. No entanto, ao contrário da maioria, a Nike não promove seus esforços. Um consultor da marca explicou: “A Nike sempre teve a ver com vencer. Como a sustentabilidade é relevante para sua marca?” Os executivos da Nike concordam que promover uma mensagem ecológica tiraria o foco de sua engenhosa imagem *high-tech* e, por isso, os esforços de reciclagem de tênis velhos em novos não são divulgados.

Atualmente, a Nike domina o mercado de calçados esportivos com uma participação de 31 por cento no mercado global e 50 por cento nos Estados Unidos. O símbolo do *swoosh* está

em tudo, de relógios de pulso a skates e toucas de natação. A estratégia de longo prazo da empresa se concentra em basquete, corrida, futebol, fitness para mulheres, treinamento musculino e cultura desportiva. Como resultado de sua expansão bem-sucedida em todos os mercados geográficos e categorias de produtos, a Nike é o maior fabricante de vestuário e calçado esportivo de alto nível do mundo, com receitas corporativas no ano fiscal de 2009 superiores a US\$ 19 bilhões.

Questões

1. Quais são os prós, os contras e os riscos associados à estratégia central de marketing da Nike?
2. Se você fosse a Adidas, como competiria com a Nike?

Fonte: EWERS, Justin; SMART, Tim. A Designer Swooshes In. *U.S. News & World Report*, p. 12, 26 jan. 2004; Corporate Media Executive of the Year. *Delaney Report*, p. 1, 12 jan. 2004; LIPPERT, Barbara. Game Changers: Inside the Three Greatest Ad Campaigns of the Past Three Decades. *Adweek*, 17 nov. 2008; 10 Top Nontraditional Campaigns. *Advertising Age*, 22 dez. 2003, p. 24; ZOOK, Chris; ALLEN, James. Growth Outside the Core. *Harvard Business Review*, p. 66, dez. 2003; MULLMAN, Jeremy. NIKE: What Slowdown? Swoosh Rides Games to New High. *Advertising Age*, p. 34, 20 out. 2008; KAPLAN, Allison. Look Just Like Tiger (until you swing). *America's Intelligence Wire*, 9 ago. 2009; JANA, Reena; HELM, Burt. Nike Goes Green, Very Quietly. *BusinessWeek*, 22 jun. 2009.

Excelência de Marketing

Google

Em 1998, dois alunos de doutorado da Universidade de Stanford, Larry Page e Sergey Brin, fundaram uma empresa de motores de busca, à qual deram o nome Google. O nome brinca com o termo matemático *googol* — o número 1 seguido por 100 zeros — e se refere à enorme quantidade de dados on-line que a empresa ajuda os usuários a encontrar. A missão corporativa do Google é “organizar a informação do mundo e torná-la universalmente acessível e útil”. Desde o início, a empresa tem se esforçado em ser um dos “mocinhos” no mundo corporativo, apoiando um ambiente de trabalho sensível, fortemente ético, e um famoso slogan: “Não seja mau”.

A empresa se tornou líder no mercado de motores de busca por seu foco de negócio e constante inovação. À medida que crescia como um dos principais destinos de usuários da Internet em busca de informações on-line, o Google atraiu uma série de anunciantes virtuais. Esses anunciantes impulsionaram a receita da empresa com a compra de “anúncios de busca”, pequenas caixas de texto exibidas ao lado dos resultados de busca pelos quais os anunciantes pagam somente quando os usuários clicam neles. O programa de busca de anúncios do Google, chamado AdWords, vende espaço em suas páginas de busca para anúncios relacionados com palavras-chave específicas. O Google leiloa os anúncios de palavras-chave, e as principais palavras-chave e localizações de página vão para o maior lance. Recentemente, a empresa acrescentou um programa chamado AdSense, que permite a qualquer site da Web exibir anúncios segmentados do Google relacionados a seu respectivo conteúdo. Os publicadores de sites ganham dinheiro cada vez que os visitantes clicam nesses anúncios.

Além de oferecer “imóveis” virtuais de primeira linha para os anunciantes, o Google agrega valor fornecendo ferramen-

tas para direcionar melhor seus anúncios e entender a eficácia de seu marketing. O Google Analytics, gratuito para os anunciantes da empresa, fornece um relatório personalizado, ou *dashboard*, detalhando como os usuários de Internet encontraram o site, quais anúncios eles viram e/ou em quais clicaram, como se comportaram durante a navegação e quanto tráfego foi gerado. Um cliente do Google, a Discount Tire, conseguiu identificar onde os visitantes encontravam problemas que os levavam a abandonar uma compra no meio do processo. Após modificar seu site e atualizar sua campanha de busca por palavra-chave, a Discount Tire mediu um aumento de 14 por cento nas vendas em uma semana.

Com sua capacidade de arremontar dados que permitem atualizações em um programa de marketing na Web, o Google sustenta um estilo de marketing no qual os recursos e o orçamento de propaganda podem ser constantemente monitorados e otimizados. O Google chama essa abordagem de “gestão de ativos de marketing”, defendendo que a propaganda deve ser administrada como os ativos em uma carteira, dependendo das condições de mercado. Em vez de seguir um plano de marketing desenvolvido com meses de antecedência, as empresas utilizam dados coletados em tempo real sobre suas campanhas para otimizar a eficácia da campanha e ser mais sensível ao mercado.

Ao longo da última década, o Google se expandiu muito além de seus mecanismos de busca com vários outros serviços, aplicativos e ferramentas. A empresa cria e distribui seus produtos gratuitamente, o que por sua vez lhe proporciona novas oportunidades de venda adicional de espaço publicitário segmentado. Uma vez que 97 por cento da receita do Google vêm da propaganda on-line, um novo espaço publicitário é fundamental para o crescimento do negócio.

O amplo leque de produtos Google recai em cinco categorias: produtos desktop, produtos móveis, produtos Web, produtos de hardware e outros. Os *produtos desktop* incluem tanto as aplicações independentes, como Google Earth (um globo terrestre virtual que usa imagens de satélite e fotografia aérea), Google Chrome (um navegador da Web) e Google Vídeo/YouTube (o Google adquiriu o site de hospedagem de vídeo do YouTube em 2006 por US\$ 1,65 bilhão), quanto as extensões de desktop, como o Google Toolbar (uma barra de ferramentas do navegador). Os *produtos móveis* incluem todos os produtos Google disponíveis para dispositivos móveis. Os *produtos Web* são divididos nos seguintes subconjuntos: propaganda (por exemplo, AdWorks, DoubleClick, Click-to-Call), comunicação e publicação (Google Docs, Google Calendar, Google Gadgets, Wave), desenvolvimento (Android, Google Code), mapeamento (Google Sky, Google Maps), busca (Google Dictionary, Google Alerts, Google Scholar) e estatística (Google Trends, Google Analytics).

O estágio de desenvolvimento do Google começa dentro do Google Labs, que lista os novos produtos disponíveis para teste. A seguir, passa para o status beta, no qual usuários convidados testam os primeiros protótipos. Assim que o produto é testado e está pronto para ser lançado ao público em geral, ele se move para o estágio de ouro, tornando-se um produto central Google. O Google Voice, por exemplo, está na fase beta. Ele oferece aos consumidores um número de telefone Google, que então se conecta com os números da casa, do escritório e do celular do usuário. Este define quais desses telefones vão tocar, com base em quem liga. Em virtude da complexidade e popularidade do Google Voice, os usuários podem se inscrever apenas por convite.

O Google não tem muito gasto com propaganda tradicional. Esforços recentes visaram os consumidores da Microsoft, invocando o uso das aplicações de "computação em nuvem" do Google em vez do Microsoft Office ou Windows. Ao adotar o Google, um usuário pode acessar todos os seus documentos e aplicações por meio de um navegador Web, em vez de ter que adquirir a infraestrutura física e o software. Além disso, em 2009, o Google lançou seu primeiro comercial de televisão para o Google Chrome, que é uma alternativa ao navegador Internet Explorer da Microsoft.

O Google também vem apostando alto na categoria móvel. Com o lançamento em 2008 do Android, um sistema operacional móvel, a empresa passou a competir diretamente com o iPhone da Apple. Embora muitos ainda prefiram a plataforma da Apple, até mesmo os críticos elogiaram os benefícios do Android. Mais importante que isso, o Android é gratuito, de código-fonte aberto e sustentado por um investimento de milhões de dólares. Isso significa que o Google quer que seus

parceiros ajudem a desenvolver e projetar o Android ao longo dos anos. Além disso, nos Estados Unidos, o iPhone está disponível somente por meio da AT&T, enquanto a maioria dos concorrentes da AT&T oferecem celulares com aparelhos Android. Se o Google influenciar milhões de novos consumidores para o uso de smartphones, poderá gerar bilhões de dólares em propaganda móvel. Um analista afirmou que o Google "está tentando chegar na frente com essas iniciativas, de modo que, quando [a propaganda móvel] passar a ser de uso corrente, o Google seja um dos principais participantes, e a exibição é uma área crucial de crescimento para o Google".

O objetivo do Google é alcançar o máximo possível de pessoas na Web, seja por PC, seja por telefone. Quanto mais usuários na Web, mais propaganda o Google pode vender. Os novos produtos do Google também realizam esse objetivo e tornam a Web uma experiência mais personalizada. Um programa permite que os usuários marquem a posição em que estão no Google Maps, cliquem na guia local e recebam informações sobre restaurantes, bares e opções de entretenimento nas imediações.

O Google tem desfrutado de grande sucesso como empresa e marca desde seu lançamento. Quando seu sistema foi interrompido por uma hora em 2009, o tráfego da Internet em todo o mundo caiu 5 por cento. Em 2009, o Google detinha uma participação de 65 por cento no mercado de busca dos Estados Unidos, significativamente maior do que a segunda colocada Yahoo!, cuja participação de mercado era de 20 por cento. Do ponto de vista global, o Google tem uma vantagem mais dominante com 89 por cento de participação de mercado em comparação com os 5 por cento do Yahoo! e os 3 por cento do MSN. As receitas do Google chegaram a US\$ 21 bilhões em 2008, e a empresa foi classificada como a marca mais poderosa do mundo com um valor de marca de US\$ 86 bilhões.

Questões

1. Com um portfólio tão diverso quanto o do Google, quais são os principais valores de marca da empresa?
2. Qual deve ser o próximo passo do Google? A empresa está fazendo a coisa certa ao atacar a Microsoft com o conceito de computação em nuvem, e a Apple na briga por smartphones?

Fonte: www.google.com; TAYLOR, Catherine P. Google Flex. *Adweek*, 20 mar. 2006 (material de capa); KARPINSKI, Richard. Keywords, Analytics Help Define User Lifetime Value. *Advertising Age*, p. S2, 24 abr. 2006; GOROG, Danny. Survival Guide. *Herald Sun*, 29 mar. 2006; SCHLOSSER, Julie. Google. *Fortune*, p. 168-69, 31 out. 2005; GRAHAM, Jefferson. Google's Profit Sails Past Expectations. *USA Today*, 21 out. 2005; FROMMER, Dan. BrandZ Top 100 2008 Report; Google's Android Mobile Platform Is Getting Huge. *Advertising Age*, 8 out. 2009; CHANG, Rita. Google Set for Richer Advertising on Smartphones. *Advertising Age*, 5 out. 2009.

Marketing e a era da administração

Por Marcos Cortez Campomar

Diz-se, com certa frequência, que nós os seres humanos diferimos dos outros animais porque somos capazes de pensar. Talvez isso seja verdade, mas há outra diferença que é igualmente importante e que faz com que nossa sociedade evolua, tendo o progresso como mola mestra: essa diferença é a troca dos excedentes. Nenhum outro animal troca excedentes, só o ser humano.

Quando os recursos são escassos, os animais lutam entre si por esses recursos, atitude que faz parte da natureza e serve para manter o equilíbrio do ecossistema. O ser humano, por sua vez, além de lutar pelos recursos escassos, também luta para ter mercados para colocar seus excedentes em forma de troca. As guerras são causadas, principalmente, pelos interesses em recursos dos outros ou em mercados que servirão para colocação de excedentes.

Os excedentes sempre foram criados pela natureza (na agricultura e na caça) ou pelos seres humanos com a construção de produtos artesanais. A partir da Revolução Industrial, começaram a ser criados bens e serviços em grande escala, o que intensificou a existência de excedentes.

O modelo globalizado, vigente no mundo de hoje, foi desenvolvido para evitar disputas. Se os recursos e mercados forem livres para todos, não haverá motivos para guerras. A globalização ainda não está desenvolvida completamente e passou a ter um aspecto perverso, pois acirrou as disputas por mercados sem ter eliminado as guerras.

O acirramento das disputas por mercados para colocação de excedentes obrigou empresas e países a desenvolverem competências para administrar os recursos e o atendimento aos mercados. É a era da Administração. Surgiu então a figura do administrador, ser primordial no modelo globalizado. Nas organizações, no longo prazo, os profissionais que sobem na carreira acabam trabalhando em administração. Um engenheiro que começou exercendo atividades técnicas em uma empresa, ao ser promovido a um nível gerencial (tomador de decisões), passa a ser um administrador. O mesmo acontece a um médico ao passar a ser um diretor de um hospital, ele deixa de ser um médico e passa a ser um administrador. Mesmo um político, ao ser eleito para um cargo executivo, mesmo que continue a ser político, tem que tomar decisões administrativas.

As grandes empresas produtoras cresceram e a oferta de bens e serviços ficou muito maior do que a procura. Foi a partir da necessidade de administrar as relações de trocas com grandes quantidades de ofertas de produtos que surgiram as bases para a criação de uma nova área funcional

e também uma disciplina de estudo. Esta área e campo de estudo é o que é chamado de marketing.

No Brasil, marketing, suas atividades e significados são objetos de confusão e más interpretações. A começar pelo próprio termo marketing, que no idioma original — o inglês — é de difícil tradução. Em especial por causa do sufixo “ing”, que é um gerúndio, que pode ser usado como substantivo e que denota ação. Assim, palavras terminadas em “ing” não são normalmente traduzidas por uma única palavra em português, sob pena de se criarem neologismos ou vocábulos pouco usuais. Este foi o caso de “mercadologia”, que poderia ser explicada como estudo de mercado e está longe de ser a tradução de marketing.

Marketing, portanto, é uma palavra usada no mundo inteiro e se refere à função administrativa, que cuida das trocas em uma organização, sendo também um campo de estudo específico. Os estudos de marketing se referem a técnicas, teorias, modelos e processos, que devem permitir com que as ofertas feitas pelas organizações sejam feitas da melhor forma, provocando trocas que devem beneficiar tanto os ofertantes como os recebedores nesse processo, evitando que sejam causados, danos à sociedade como um todo.

Marketing está mais para arte do que para ciência, pois suas atividades dependem das competências e pendores daqueles que usam suas técnicas. As atividades de marketing referem-se: à obtenção de informações externas e internas de uma organização e à análise, das variações, das variáveis incontrolláveis (econômicas, físicas, sociais, políticas, tecnológicas, etc.). Referem-se também à identificação de grupos da sociedade que tenham comportamento e interesses semelhantes para que as ações sejam direcionadas a eles da melhor forma. Marketing decide sobre as formas de atuação sobre as variáveis ditas controláveis. Marketing cuida também de como devem ser organizadas suas atividades, desenvolvendo estruturas administrativas próprias. Marketing cuida do planejamento e controle de todas as suas atividades. O conceito de marketing evoluiu de *ênfase nas vendas para ênfase no indivíduo consumidor* e nos últimos tempos, o enfoque social desse conceito passou a enfatizar a preocupação com a sociedade.

O uso das ferramentas de marketing não cria necessidades, mas desperta desejos quando existe uma necessidade latente e procura satisfazê-los. Pode-se dizer que com a ajuda do marketing, os seres humanos têm alcançado melhor qualidade de vida.

Marcos Cortez Campomar é doutor e professor titular de Marketing da FEA/USP.

Notas

1. LEARMONTH, M. Social media paves way to White House. *Advertising Age*, p. 16, 30 mar. 2009; O'LEARY, N. GMBB. *AdweekMedia*, p. 2, 15 jun. 2009; QUELCH, J. The marketing of a president. *Harvard Business School Working Knowledge*, 12 nov. 2008.
2. KOTLER, P. Marketing: the underappreciated workhorse. *Market Leader*, Quarter 2, p. 8-10, 2009.
3. VERHOEF, P. C.; LEEFLANG, P. S. H. Understanding the marketing department's influence within the Firm. *Journal of Marketing* 73, p. 14-37, mar. 2009.
4. NEWMAN, E. To boost the bottom line, strengthen the front line. *Brandweek*, p. 10, 9 jun. 2008.

5. CLIFFORD, S. A video prank at domino's taints brand. *New York Times*, 15abr. 2009; FORBES, T. Domino's takes cautious approach to prank video. *Ad Age*, 15 abr. 2009.
6. FINE, J. Marketing's drift away from media. *BusinessWeek*, p. 64, 17 ago. 2009.
7. AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Definition of Marketing. Disponível em: <www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>, 2007; KEEFE, L. Marketing Defined. *Marketing News*, p. 28-29, 15 jan. 2008.
8. DRUCKER, P. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper and Row, 1973. p. 64-65.
9. PINE II, J. B.; GILMORE, J. *The Experience Economy*. Boston: Harvard Business School Press, 1999; SCHMITT, B. *Experience Marketing*. New York: Free Press, 1999; KOTLER, P. Dream Vacations: The Booming Market for Designed Experiences. *The Futurist*, p. 7-13, out. 1984.
10. REIN, I. J.; KOTLER, P.; HAMLIN, M.; STOLLER, M. *High Visibility*. 3. ed. New York: McGrawHill, 2006.
11. KOTLER, P.; ASPLUND, C.; REIN, I.; HAIDER, D. H. *Marketing Places in Europe: Attracting Investments, Industries, Residents, and Visitors to European Cities, Communities, Regions, and Nations*. London: Financial Times Prentice Hall, 1999; KOTLER, P.; REIN, I. J.; HAIDER, D. *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*. New York: Free Press, 1993.
12. MCCARTHY, M. Vegas Goes Back to Naughty Roots. *USA Today*, 11 abr. 2005; DUNN, J. Vegas Hopes for Payoff with Denverites. *Denver Post*, 16 jun. 2005; BRODER, J. M. The Pied Piper of Las Vegas Seems to Have Perfect Pitch. *New York Times*, 4 jun. 2004; JONES, C. Las Vegas Tourism: Fewer Visitors, Don't Blame Fuel. *Las Vegas Review-Journal*, 15 jul. 2006; VELOTTA, R. Report: Las Vegas Tourism Tumbles 11.9 percent in January. *Las Vegas Sun*, 10 mar. 2009.
13. SHAPIRO, C.; VARIAN, H. R. Versioning: The Smart Way to Sell Information. *Harvard Business Review*, p. 106-14, nov.-dez. 1998.
14. BRANDT, J. R. Dare to Be Different. *Chief Executive*, p. 34-38, maio 2003.
15. MCGREGOR, J.; BOYLE, M.; BURROWS, P. Your New Customer: The State. *BusinessWeek*, p. 66, 23 e 30 mar. 2009.
16. RAYPORT, J.; SVIOKLA, J. Exploring the Virtual Value Chain. *Harvard Business Review*, p. 78-85, nov.-dez. 1995; RAYPORT, J.; SVIOKLA, J. Managing in the Marketspace. *Harvard Business Review*, p. 141-150, nov.-dez. 1994.
17. SAWHNEY, M. *Seven Steps to Nirvana*. New York: McGraw-Hill, 2001.
18. FRANKE, N.; KEINZ, P.; STEGER, C. J. Testing the Value of Customization: When Do Customers Really Prefer Products Tailored to Their Preferences? *Journal of Marketing* 73, p. 103-21, set. 2009.
19. SZAKY, T. Revolution in a Bottle. *Portfolio Trade*, 2009; CASTELLITO, L. M. TerraCycle Founder's Journey Started with Worm Poop. *USA Today*, p. 5B, 25 set. 2009.
20. FOOD Site Finds Recipe For Mixing in Sponsors, On the Hot Seat. *Boston Globe*, p. G3, 6 set. 2009; ALLRECIPES.com Stirs Up Success. press release, www.allrecipes.com, 21 jul. 2009; ENGELMAN, E. Questions for Lisa Sharples, President of Allrecipes.com. *Puget Sound Business Journal*, 10 out. 2008.
21. LASHINSKY, A. Shoutout in Gadget Land, *Fortune*, p. 77-86, 10 nov. 2003; COMPUTER Industry Trends: Top 100 Companies. Disponível em: <www.netvalley.com>; CONNALLY, T. Gartner: Acer Gains Big Worldwide, Apple Gains in US, *Betanews*, 15 out. 2008.
22. DICK'S Sporting Goods, Inc. (DKS.N). New York Stock Exchange, *Reuters*. Disponível em: <www.reuters.com>.
23. KAMENETZ, A. The Network Unbound. *Fast Company*, p. 69-73, jun. 2006.
24. KILEY, D. Advertisers, Start Your Engines. *BusinessWeek*, p. 26, 6 mar. 2006; WYKES, C. Making Sense Out of Social Nets, *AdweekMedia*, p. 2, 6 jul. 2009.
25. 2005 MARKETING Receptivity Survey. *Yankelovich Partners Inc.*, 18 abr. 2005.
26. BRUMBECK, K. Alabama Flea Market Owner Turns Into YouTube Phenomenon. *Associated Press*, 30 jun. 2007.
27. BOSWORTH, M. Loyalty Cards: Rewards or Threats? *ConsumerAffairs.com*, 11 jul. 2005.
28. GONSALVES, A. Dell Makes \$3 Million from Twitter-Related Sales, *InformationWeek*, 12 jun. 2009.
29. TISCHLER, L. What's The Buzz? *Fast Company*, p. 76, maio 2004.
30. ALDERSON, V. Measuring the Value of a Managed WOM Program in Test & Control Markets. *BzzAgent Inc.*, 2007.
31. VRANICA, S. Marketers Aim New Ads at Video iPod Users. *Wall Street Journal*. 31 jan. 2006; REDMOND, K. GPS + Mobile Marketing = Goodness. *Barbarian Blog*. 21 fev. 2009.
32. HOROVITZ, B. In Trend Toward Vanity Food, It's Getting Personal, *USA Today*, 9ago. 2006.
33. CATONE, J. *15 Companies That Really Get Corporate Blogging*. Disponível em: <www.sitepoint.com>.
34. INTRANET Case Study: GM's mySocrates. Disponível em: <www.comunitelligence.com>.
35. MCGOVERN, G.; QUELCH, J. A. The Fall and Rise of the CMO. *Strategy + Business*, inverno 2004.
36. RAWLINSON, R. Beyond Brand Management. *Strategy + Business*, verão 2006.
37. ROONEY, J. As If You Didn't Know by Now, It's About the Bottom Line for CMOs. *Advertising Age*, p. 3-57, 5 maio 2008.
38. SULLIVAN, E. Solving the CMO Puzzle. *Marketing News*, p. 12, 30 mar. 2009.
39. HOFFMAN, C. von. Armed with Intelligence. *Brandweek*, p. 17-20, 29 maio 2006.
40. CHINA'S Second Biggest PC Maker to Push Windows. Disponível em: <www.digitalworldtokyo.com>. Acesso em: 15 abr. 2006.
41. KEITH, R. J. The Marketing Revolution. *Journal of Marketing* 24, p. 35-38, jan. 1960; MCKITTERICK, J. B. What Is the Marketing Management Concept? BASS, F. M. (Ed.). *The Frontiers of Marketing Thought and Action*. Chicago: American Marketing Association, 1957. p. 71-82; BORCH, F. J. The Marketing Philosophy as a Way of Business Life. *The Marketing Concept: Its Meaning to Management*. New York: American Management Association, 1957. p. 3-5. (Marketing series, n. 99).
42. LEVITT, T. Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, p. 50, jul./ago. 1960.
43. DESHPANDE, R.; FARLEY, J. U. Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis. *Journal of Market-Focused Management* 2, p. 213-32, 1998; KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing* 54, p. 1-18, abr. 1998; NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing* 54, p. 20-35, out. 1990.
44. GUMMESSON, E. *Total Relationship Marketing*. Boston: Butterworth-Heinemann, 1999; MCKENNA, R. *Relationship Marketing*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1991; CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A.; BALLANTYNE, D. *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service, and Marketing Together*. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 1991.
45. ANDERSON, J.; HAKANSSON, H.; JOHANSON, J. Dyadic Business Relationships within a Business Network Context. *Journal of Marketing* 58, p. 1-15, 15 out. 1994.
46. SELDEN, L.; SELDEN, Y. S. Profitable Customer: The Key to Great Brands, *Advertising Age*, p. S7, 10 jul. 2006; SELDEN, L.; COLVIN, G. *Angel Customers and Demon Customers*. New York, NY: Portfolio, 2003.
47. FASS, A. Theirspace.com. *Forbes*, p. 122-24, 8 maio 2006.
48. ANDRUSS, P. Employee Ambassadors, *Marketing News*, p. 26-27. Disponível em: <www.snowshoermt.com>. Acesso em: 15 dez. 2008.
49. HOMBURG, C.; WORKMAN JR., J. P.; KROHMEN, H. Marketing's Influence within the Firm. *Journal of Marketing* 63, p. 1-15, jan. 1999.
50. SHAW, R.; MERRICK, D. *Marketing Payback: Is Your Marketing Profitable?* London, UK: Pearson Education, 2005.
51. SISODIA, R.; WOLFE, D.; SHETH, J. *Firms of endearment: how World-Class Companies Profit from Passion*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2007.
52. Se quiser desenvolver um programa de responsabilidade social corporativa estratégica, ver PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, p. 78-92, dez. 2006.

53. HOLLENDER, J.; FENICHELL, S. *What Matters Most*. New York: Basic Books, 2004. p. 168.
54. WEISS, T. Special Report: Going Green. *Forbes.com*, 3 jul. 2007; GRIMM, M. Progressive Business. *Brandweek*, p. 16-26, 28 nov. 2005.
55. MCCARTHY, E. J.; PERREAULT, W. D. *Basic Marketing: A Global-Managerial Approach*. 14. ed. Homewood, IL: McGraw-Hill/Irwin, 2002.
56. MULLER, J. Ford: Why It's Worse Than You Think. *BusinessWeek*, 25 jun. 2001; FORD 1999 Annual Report; KEENAN, G. Six Degrees of Perfection. *Globe and Mail*, 20 dez. 2000.

Desenvolvimento de estratégias e planos de marketing

PARTE 1

O que é administração de marketing

Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:

1. Como o marketing afeta o valor para o cliente?
2. Como o planejamento estratégico é executado em diferentes níveis da organização?
3. De que se constitui um plano de marketing?

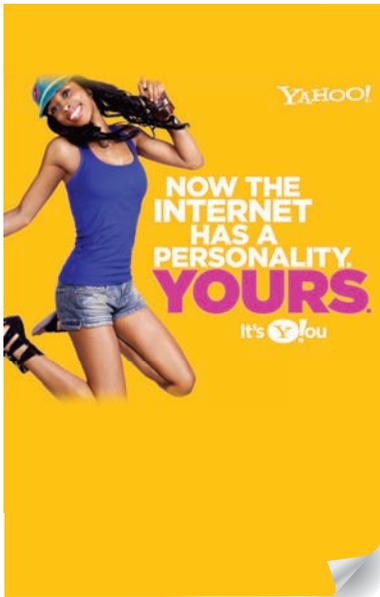
Os principais ingredientes do processo de administração de marketing são as estratégias e os planos criteriosos e criativos, capazes de orientar as atividades de marketing. Desenvolver a estratégia certa de marketing ao longo do tempo requer uma combinação de disciplina e flexibilidade. As empresas devem se ater a uma estratégia sem deixar, porém, de aprimorá-la constantemente. Devem, também, desenvolver estratégias para uma gama de produtos e serviços dentro da empresa.

Fundada em 1994 por estudantes de pós-graduação da Universidade de Stanford, entusiastas da navegação pela Web, o Yahoo! passou de um pequeno negócio emergente cercado por pesos pesados do Vale do Silício a uma força poderosa no meio da Internet. O Yahoo! se empenhou para ser mais do que um mero motor de busca. A empresa orgulhosamente se proclama como “o único lugar ao qual alguém precisa ir para encontrar qualquer coisa, comunicar-se com qualquer pessoa ou fazer qualquer compra”. Seu leque de serviços abrange e-mail, notícias, meteorologia, música, fotos, jogos, compras, leilões e viagens. Uma grande parcela da receita vem da publicidade, mas a empresa também lucra com serviços de subscrição on-line, tais como anúncios pessoais, e-mail premium e serviços para pequenas empresas. Embora o Yahoo! se esforce para obter uma vantagem competitiva sobre o rival Google, com sua vasta gama de conteúdo original, a ascensão do Google como líder absoluto em serviços de busca, e-mail e outros serviços relacionados conquistou a preferência dos anunciantes. A aquisição pelo Yahoo! do serviço de compartilhamento de fotos Flickr, do gerenciador de marcadores sociais (bookmarks) Del.icio.us e do site de edição de vídeo on-line Jumpcut reforçou suas competências. O Yahoo! também continuou a crescer globalmente na Europa e na Ásia, em parte favorecida pela aquisição do Kelkoo, um site europeu de compras comparativas, por US\$ 579 milhões, além de 46 por cento da Alibaba, uma empresa chinesa de comércio eletrônico, por US\$ 1 bilhão. Discussões com a Microsoft sobre uma possível fusão culminaram, em junho de 2009, em um acordo de 10 anos que dava à Microsoft acesso total ao motor de busca do Yahoo! para uso em futuros projetos de sua própria ferramenta de busca, o Bing. A CEO na época, Carol Bartz, foi muito questionada, no entanto, sobre como o Yahoo! deveria proceder.¹

Este capítulo começa pelo exame de algumas das implicações do marketing estratégico envolvidas na criação de valor para o cliente. Analisaremos diversas perspectivas sobre planejamento e descreveremos como traçar um plano de marketing formal.

Marketing e valor para o cliente

A missão de qualquer negócio é fornecer valor ao cliente, sem abrir mão do lucro. Em uma economia extremamente competitiva, com compradores cada vez mais racionais diante de uma abundância de opções, uma empresa somente pode vencer ao ajustar o processo de entrega de valor e selecionar, proporcionar e comunicar um valor superior.



O Yahoo! enfrenta muitos desafios estratégicos ao tentar se defender da concorrência do Google e de outros.

O processo de entrega de valor

A visão tradicional de marketing é a de que uma empresa cria alguma coisa (produto, serviço, etc.) para então vendê-la, com o marketing tomando lugar no processo de venda. As organizações que adotam essa visão têm mais chances de sucesso em economias caracterizadas pela escassez de bens, nas quais os consumidores não fazem questão de qualidade, recursos ou estilo — é o caso, por exemplo, dos itens de primeira necessidade nos mercados emergentes.

No entanto, essa visão tradicional não funciona em economias constituídas por pessoas de diferentes perfis, em que cada uma delas tem seus próprios desejos, percepções, preferências e critérios de compra. O concorrente inteligente deve, portanto, conceber e entregar suas ofertas para mercados-alvo bem definidos. Essa crença inspirou uma nova visão dos processos de negócios, que coloca o marketing no *início* do estágio de planejamento. Em vez de enfatizar o fazer e o vender, as empresas passaram a se considerar como parte de um processo de entrega de valor.

Podemos dividir a sequência de criação e entrega de valor em três fases.² Em primeiro lugar, *selecionar o valor* representa a “lição de casa” que o marketing deve fazer antes da criação de qualquer produto. Os profissionais de marketing devem segmentar o mercado, selecionar o mercado-alvo adequado e desenvolver o posicionamento do valor da oferta. A fórmula “segmentação, seleção de alvo (*targeting*), posicionamento” é a essência do marketing estratégico. A segunda fase consiste em *fornecer o valor*. O marketing deve determinar as características específicas, o preço e a distribuição do produto. A tarefa da terceira fase é *comunicar o valor* utilizando força de vendas, Internet, propaganda e outras ferramentas de comunicação para anunciar e promover o produto. O processo de entrega de valor começa antes da criação de um produto e continua ao longo de seu desenvolvimento e após seu lançamento no mercado. Cada uma dessas fases acarreta custos.

A cadeia de valor

Michael Porter, de Harvard, propôs a **cadeia de valor** como uma ferramenta para identificar as maneiras pelas quais se pode gerar mais valor para o cliente.³ De acordo com esse modelo, toda empresa consiste em uma síntese de atividades executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e dar suporte a um produto. A cadeia de valor identifica nove atividades estrategicamente relevantes — cinco primárias e quatro de apoio — que criam valor e custo em um determinado negócio.

As atividades *primárias* são: (1) logística interna — levar materiais para dentro da empresa; (2) operações — converter os materiais em produtos finais; (3) logística externa — expedição dos produtos finais; (4) marketing — que inclui vendas; e (5) serviço. Departamentos especializados cuidam das *atividades de apoio*: (1) aquisição (*procurement*), (2) desenvolvimento de tecnologia, (3) gestão de recursos humanos e (4) infraestrutura organizacional. (A infraestrutura cobre os custos de administração geral, planejamento, finanças, contabilidade e assuntos jurídicos e governamentais.)

A tarefa da empresa é examinar seus custos e desempenho em toda atividade que gere valor e buscar meios de melhorá-los. A empresa deve ter os custos e o desempenho de seus concorrentes como padrões de referência (*benchmark*) com os quais comparar os seus. E deve ir além, estudando as “melhores práticas” empregadas pelas melhores empresas do mundo. Podemos identificar as melhores práticas organizacionais ao consultar clientes, fornecedores, distribuidores, analistas financeiros, associações comerciais e revistas para verificar quem, na opinião deles, faz o melhor trabalho. Mesmo as melhores empresas podem recorrer ao *benchmark* — se necessário, em relação a outros setores — para melhorar seu desempenho. Como exemplo, temos a GE que, para apoiar sua meta corporativa de ser mais inovadora, se comparou à P&G, além de desenvolver suas próprias melhores práticas.⁴

O sucesso da empresa depende não só do grau de excelência com que cada departamento desempenha seu trabalho, como também do grau de excelência com que as diversas atividades departamentais são coordenadas para conduzir os *processos centrais de negócios*. São eles:⁵

- **Processo de compreensão do mercado.** Todas as atividades relacionadas à coleta de informações a respeito do mercado, sua disseminação e utilização pela organização.
- **Processo de desenvolvimento de nova oferta.** Todas as atividades relacionadas à pesquisa, ao desenvolvimento e ao lançamento de produtos de alta qualidade, com rapidez e dentro do orçamento.
- **Processo de conquista de clientes.** Todas as atividades relacionadas à definição de mercados-alvo e à prospecção de novos clientes.
- **Processo de gestão de relacionamento com clientes.** Todas as atividades relacionadas à construção de relacionamentos, ofertas e acordos mais apropriados para cada cliente.
- **Processo de gestão completa do pedido.** Todas as atividades relacionadas ao recebimento e à aprovação de pedidos, à expedição pontual de mercadorias e à cobrança de pagamento.

Muitas empresas sólidas têm recorrido à reengenharia de seus fluxos de negócios e criado equipes multidisciplinares responsáveis pelo gerenciamento de cada processo.⁶ Na Xerox, um grupo voltado para o cliente conecta vendas, expedição, instalação, atendimento e faturamento de maneira que essas atividades fluam harmoniosamente de um departamento para outro. As empresas de sucesso primam pela excelência em gerir seus processos centrais de negócios por intermédio de equipes multidisciplinares. Empresas como AT&T, LexisNexis e Pratt & Whitney reorganizaram sua força de trabalho em equipes multidisciplinares. Esse tipo de equipe também é encontrada em organizações sem fins lucrativos e órgãos governamentais.



A Pratt & Whitney usa equipes multidisciplinares de funcionários para desenvolver seus produtos, como esse motor de avião série 4000.

Para ter sucesso, uma empresa deve igualmente buscar vantagens competitivas fora de suas operações, nas cadeias de valor de seus fornecedores, distribuidores e clientes. Atualmente, é comum as empresas firmarem parcerias com fornecedores e distribuidores para criar uma **rede para entrega de valor**, também denominada **cadeia de suprimento**.

Sony Em maio de 2009, a Sony anunciou o corte de mais da metade de seu número de fornecedores (caiu para 1.200) nos dois anos seguintes, aumentando o volume de peças e materiais de cada um e, desse modo, reduzindo custos unitários e gastos gerais com compra. Alguns analistas do mercado de ações receberam a notícia de forma positiva como uma evidência do compromisso da empresa com a reestruturação. Outros foram menos otimistas, como o analista da Mizuho Investors Securities, Nobuo Kurahashi: "Não tenho certeza da eficácia dessa ação porque ela não passa de uma racionalização operacional que não vai simplesmente incrementar ganhos ou gerar frutos de imediato".⁷

Competências centrais

Tradicionalmente, as empresas eram proprietárias e controladoras da maioria dos recursos — mão de obra, materiais, equipamentos, informações e energia —, mas atualmente muitas delas terceirizam recursos menos essenciais, quando estes podem ser adquiridos fora da organização com melhor qualidade ou a custos mais baixos.

A chave, portanto, é deter a propriedade e cuidar dos recursos e das competências essenciais que constituem o *ponto principal* do negócio. Muitas empresas de produtos têxteis, químicos e de informática/eletrônicos não fabricam seus próprios produtos porque fabricantes asiáticos são mais competentes nessa tarefa. Em vez disso, elas concentram suas atividades em design, desenvolvimento e marketing, suas competências centrais. Podemos dizer que uma **competência central** (ou essencial) possui três características: (1) é uma fonte de vantagem competitiva, uma vez que contribui de maneira significativa para os benefícios percebidos pelos clientes; (2) tem aplicações em uma grande variedade de mercados, e (3) é difícil de ser imitada pelos concorrentes.⁸

A vantagem competitiva também acontece para empresas que possuem *competências distintas* ou de excelência em processos de negócios mais amplos. George Day, da Wharton School, vê as organizações que são orientadas para o mercado com excelência em três competências distintas: inteligência de mercado, proximidade do cliente e vínculo com o canal de distribuição.⁹ Em relação à inteligência de mercado, ele acredita que grandes oportunidades e ameaças muitas vezes começam como “sinais fracos” da “periferia” de um negócio.¹⁰ Ele propõe um processo sistemático para desenvolver a visão periférica, bem como estratégias e ferramentas práticas para construir “organizações vigilantes” em sintonia com as transformações no ambiente, fazendo três perguntas relacionadas com: aprender com o passado, avaliar o presente e vislumbrar o futuro.

Em última instância, a vantagem competitiva deriva da capacidade que uma empresa tem de incorporar suas competências centrais e suas capacidades distintas a “sistemas de atividades” estreitamente interligados. Os concorrentes consideram difícil imitar empresas como a Southwest Airlines, o Walmart e a IKEA porque não conseguem copiar seus sistemas de atividades.

Um realinhamento organizacional pode ser necessário para maximizar competências essenciais, e segue três etapas: (1) (re)definir o conceito ou “grande ideia” do negócio, (2) (re)modelar o escopo de negócios e (3) (re)posicionar a identidade de marca da empresa. Veja o que a Kodak tem feito para realinhar seus negócios.

Kodak Com o advento da era digital e a capacidade de armazenar, compartilhar e imprimir fotos usando PCs, a Kodak tem enfrentado mais concorrência do que nunca, nas lojas e on-line. Em 2004, após ser excluída do índice Dow Jones, em que ocupava uma posição há mais de 70 anos, a empresa iniciou um doloroso processo de transformação. Ela começou expandindo sua linha de câmeras digitais, impressoras e outros equipamentos, além de aumentar a participação de mercado no lucrativo negócio de diagnósticos por imagem. Mudanças, porém, não ocorrem sem desafios. A empresa cortou quase 30 mil empregos entre 2004 e 2007 e adquiriu uma série de empresas para sua unidade de comunicações gráficas. Em 2006, a Kodak anunciou que terceirizaria a fabricação de suas câmeras digitais. A empresa precisa não somente convencer os consumidores a comprar suas câmeras digitais e impressoras de uso doméstico, como também deve se tornar conhecida como a forma mais conveniente e acessível de processar imagens digitais. Até o momento*, a Kodak enfrenta concorrência acirrada da Sony, Canon e Hewlett-Packard.¹¹

Marketing holístico e valor para o cliente

Uma visão de marketing holístico enxerga esse processo como a “integração das atividades de exploração, criação e entrega de valor, com a finalidade de construir, entre os principais interessados, relacionamentos de longo prazo que sejam mutuamente satisfatórios e prósperos”.¹² De acordo com essa visão, os profissionais de marketing holístico obtêm sucesso gerenciando uma cadeia de valor superior que proporciona altos níveis de qualidade, atendimento e agilidade. Eles atingem um crescimento lucrativo expandindo a participação, desenvolvendo a fidelidade e conquistando valor para o cliente ao longo do tempo. O marketing holístico trata de três questões básicas de administração:

1. **Exploração de valor:** como uma empresa pode identificar novas oportunidades de valor.
2. **Criação de valor:** como uma empresa pode criar de forma eficiente novas ofertas de valor promissoras.
3. **Entrega de valor:** como uma empresa pode usar suas capacidades e infraestrutura para entregar as novas ofertas de valor com mais eficiência.

O papel central do planejamento estratégico

Uma administração de marketing bem-sucedida requer, portanto, determinadas capacidades, como entender, criar, entregar e manter o valor para o cliente. Somente um seleto grupo de empresas se destacou historicamente por sua excelência em marketing (veja a Tabela 2.1). Essas empresas focam o cliente e estão organizadas para responder eficientemente às constantes mudanças nas necessidades dele. Todas possuem departamentos de marketing administrados por profissionais competentes e seus outros departamentos aceitam o conceito de que o cliente é o rei.

* Nota do editor: em 2012, a Kodak pediu concordata.

TABELA 2.1 Alguns exemplos de excelência em marketing

Amazon.com	Electrolux	Progressive Insurance
Bang & Olufsen	Enterprise Rent-A-Car	Ritz-Carlton
Barnes & Noble	Google	Samsung
Best Buy	Harley-Davidson	Sony
BMW	Honda	Southwest Airlines
Borders	IKEA	Starbucks
Canon	LEGO	Target
Caterpillar	McDonald's	Tesco
Club Med	Nike	Toyota
Costco	Nokia	Virgin
Disney	Nordstrom	Walmart
eBay	Procter & Gamble	Whole Foods

Para assegurar que as atividades corretas sejam selecionadas e executadas é essencial que os profissionais de marketing deem prioridade ao planejamento estratégico principalmente em três áreas: (1) administrar os negócios da empresa como uma carteira de investimentos, (2) avaliar os pontos fortes de cada negócio, considerando a taxa de crescimento do mercado e a posição competitiva da empresa nesse mercado e (3) estabelecer uma estratégia. A empresa deve desenvolver um plano de ação para cada um de seus negócios a fim de atingir seus objetivos de longo prazo.

A maioria das grandes empresas se organiza em quatro níveis: (1) corporativo, (2) de divisão, (3) de unidade de negócio e (4) de produto. A matriz da empresa é responsável por conceber um plano estratégico corporativo para orientar o negócio como um todo; toma decisões sobre a quantidade de recursos a serem alocados para cada divisão, assim como sobre quais negócios iniciar ou encerrar. Cada divisão estabelece um plano que cubra a alocação de recursos para cada unidade de negócio dentro dela. Cada unidade de negócio desenvolve um plano estratégico que a leve a um futuro lucrativo. Por fim, cada nível de produto (linha de produto, marca) dentro de uma unidade de negócio desenvolve um plano de marketing para atingir seus objetivos.

O **plano de marketing** é o instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing. Ele funciona em dois níveis: estratégico e tático. O **plano de marketing estratégico** estabelece os mercados-alvo e a proposta de valor a ser oferecida com base em uma análise das melhores oportunidades de mercado. O **plano de marketing tático** especifica as táticas de marketing, incluindo características do produto, promoção, merchandising, determinação de preço, canais de vendas e serviços. O ciclo completo de planejamento, implementação e controle do planejamento estratégico é mostrado na Figura 2.1. A seguir, analisaremos o planejamento de cada um dos quatro níveis da organização.

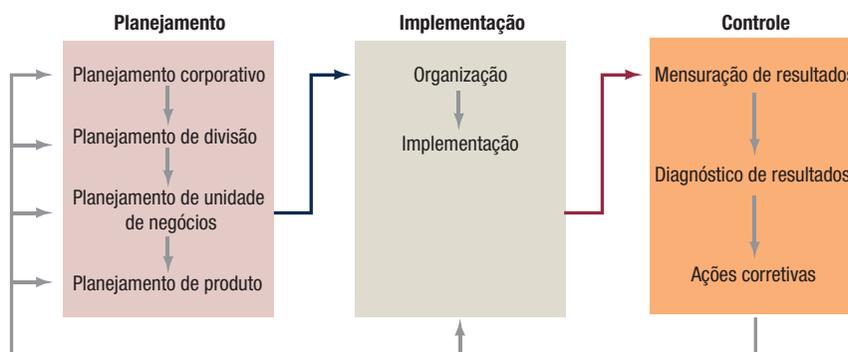


Figura 2.1
Os processos de planejamento estratégico, implementação e controle

Planejamento estratégico corporativo e em nível de divisão

Algumas corporações dão a cada unidade estratégica de negócio (UENs) liberdade para que elas instituíam suas próprias metas e estratégias de vendas e lucro. Outras estabelecem as metas para as UENs, mas permitem que elas desenvolvam suas próprias estratégias. Outras ainda estabelecem as metas e participam do desenvolvimento das estratégias de cada unidade de negócio.

Toda matriz corporativa realiza quatro atividades de planejamento:

1. Definição da missão corporativa.
2. Estabelecimento das unidades estratégicas de negócios.
3. Alocação de recursos para cada UEN.
4. Avaliação de oportunidades de crescimento.

Examinaremos sucintamente cada um desses processos.

Definição da missão corporativa

Uma organização existe para realizar alguma coisa: fabricar automóveis, emprestar dinheiro, fornecer hospedagem. Com o tempo, a missão pode mudar para que novas oportunidades sejam aproveitadas ou para que mudanças nas condições do mercado sejam atendidas. A Amazon.com mudou sua missão: a empresa, que queria ser a maior livraria on-line do mundo, agora quer se tornar a maior loja on-line do mundo. A missão do eBay, que era ser leiloeiro on-line para colecionadores, tornou-se leiloeiro on-line de todos os tipos de mercadoria. E a Dunkin' Donuts mudou sua ênfase de *doughnuts* (rosquinhas) para café.

Para definir sua missão, a empresa deve responder às clássicas perguntas de Peter Drucker:¹³ Qual é o nosso negócio? Quem é o cliente? O que tem valor para o cliente? Qual será nosso negócio? Como deveria ser nosso negócio? Essas perguntas aparentemente simples estão entre as mais difíceis às quais a empresa terá de responder. O sucesso das empresas está em formular e abordar essas questões continuamente.

As organizações desenvolvem **declarações de missão** que devem ser compartilhadas com gerentes, funcionários e (em muitos casos) com clientes. Uma declaração de missão bem formulada dá aos funcionários um senso compartilhado de propósito, direção e oportunidade.

As melhores declarações de missão são aquelas guiadas por uma visão, uma espécie de “sonho impossível” que proporciona à empresa um direcionamento para os próximos 10 a 20 anos. Akio Morita, ex-presidente da Sony, queria que todos tivessem acesso a um “aparelho de som pessoal”; assim, sua empresa criou o Walkman e o Discman. Fred Smith queria entregar correspondências em qualquer lugar nos Estados Unidos antes das 10h30 da manhã seguinte; assim, criou a Federal Express (FedEx).

Boas declarações de missão apresentam cinco características principais.

1. **Concentração em um número limitado de metas.** A declaração: “Queremos fabricar produtos da mais alta qualidade, oferecer os melhores serviços, conseguir a mais ampla distribuição e vender a preços mais baixos” é muito pretensiosa.
2. **Ênfase nas principais políticas e valores da empresa.** Elas estreitam a faixa de discernimento exigido para cada indivíduo, possibilitando aos funcionários atuar de modo consistente em questões importantes.
3. **Definição das principais esferas competitivas dentro das quais a empresa pretende operar.** A Tabela 2.2 sintetiza algumas das principais dimensões competitivas das declarações de missão.
4. **Visão de longo prazo.** A administração da empresa deve mudar a missão somente quando ela deixa de ser relevante.
5. **São tão curtas, memoráveis e significativas quanto possível.** O consultor de marketing Guy Kawasaki defende o desenvolvimento de mantras corporativos de três a quatro palavras em vez de declarações de missão, como “Enriquecer a vida das mulheres” adotada pela Mary Kay.¹⁴

TABELA 2.2 Como definir o território competitivo e as fronteiras em declarações de missão

- **Esfera setorial.** *Algumas empresas operam em um único setor; outras, apenas em um conjunto de setores relacionados; outras ainda no setor de bens industriais, bens de consumo ou de serviços; e haverá também as que atuarão em qualquer setor.*
 - A Caterpillar se concentra no mercado industrial; a John Deere opera nos mercados industrial e de consumo.
- **Esfera de produtos e aplicações.** *As empresas definem o leque de produtos e aplicações que irão fornecer.*
 - A St. Jude Medical é “dedicada a desenvolver tecnologia e serviços médicos que coloquem mais controle nas mãos dos médicos e que promovam a prática da medicina, além de contribuir para resultados eficazes para cada paciente”.
- **Esfera de competências.** *A empresa identifica a gama de competências centrais que dominará e potencializará.*
 - A NEC japonesa formou suas competências centrais em computação, comunicações e componentes para sustentar a produção de computadores laptop, aparelhos de televisão e telefones portáteis.
- **Esfera de segmento de mercado.** *O tipo de mercado ou de clientes ao qual a empresa atenderá é seu segmento de mercado.*
 - A Aston Martin fabrica somente carros esportivos de alto desempenho. A Gerber se especializou em produtos para bebê.
- **Esfera vertical.** *O número de níveis de canais dos quais a empresa participará, desde as matérias-primas até o produto final e a distribuição.*
 - Em um extremo estão as organizações com grande escopo vertical. A American Apparel tinge, desenha, costura, comercializa e distribui sua linha de roupas a partir de um único endereço no centro de Los Angeles.
 - No outro extremo ficam as “corporações virtuais” que terceirizam a produção de praticamente todos os bens e serviços. A Metro International imprime 34 edições de um jornal local de distribuição gratuita em 16 países. Ela emprega poucos jornalistas e não possui nenhuma máquina de impressão; em vez disso, compra seus artigos de outras fontes de notícias e terceiriza toda a parte de impressão e grande parte de sua distribuição.¹⁵
- **Esfera geográfica.** *A gama de regiões, países ou grupos de países em que a organização atuará define sua esfera geográfica.*
 - Algumas empresas operam em uma cidade ou estado específico. Outras são multinacionais como a Deutsche Post DHL e a Royal Dutch/Shell, presentes em mais de 100 países.

Compare as declarações de missão bastante vagas do lado esquerdo com a declaração de missão e filosofia do Google, à direita:

Construir o valor total da marca por meio da inovação e da liderança no segmento, para entregar valor ao cliente de modo mais rápido, melhor e mais completo do que nossa concorrência.
Construímos marcas e deixamos o mundo um pouco mais feliz, levando o nosso melhor para você.

Missão do Google

Organizar a informação do mundo e torná-la universalmente acessível e útil.

Filosofia do Google

Nunca se contente com o melhor.

1. Concentre-se no usuário e tudo o mais virá.
2. É melhor fazer algo realmente bem.
3. Rápido é melhor que devagar.
4. Democracia funciona na Web.
5. Você não precisa estar em sua escrivaninha para precisar de uma resposta.
6. É possível fazer dinheiro sem fazer o mal.
7. Sempre haverá mais informações.
8. A busca por informações cruza todas as fronteiras.
9. É possível ser sério sem usar terno.
10. Excelente ainda não é o suficiente.¹⁶

Estabelecimento de unidades estratégicas de negócios

É comum as empresas se definirem em termos de produtos: estão no “negócio de automóveis” ou no “negócio de vestuário”. As *definições de mercado* para um negócio, no entanto, descrevem o negócio como um processo de satisfação do cliente. Os produtos são transitórios, mas as necessidades básicas e os grupos de clientes são eternos. O transporte é uma necessidade: o cavalo e a carruagem, o automóvel, o trem, o avião e o caminhão são produtos que atendem a essa necessidade.

Analisar negócios no que se refere às necessidades dos clientes pode sugerir novas oportunidades de crescimento. A Tabela 2.3 apresenta uma lista de empresas que migraram de uma orientação de produto para outra de mercado para definir seu negócio. Ela destaca a diferença entre uma definição de mercado-alvo e uma definição de mercado estratégico.

uma década ao desenvolver ou manter somente os produtos que se classificaram como número um ou número dois nas categorias de refeições simples, salgadinhos assados e bebidas à base de vegetais com forte ênfase em valor, nutrição e conveniência.¹⁹

News Corp. O vasto império do conglomerado de mídia News Corp. engloba praticamente todos os aspectos da mídia impressa e televisiva (veja a Tabela 2.4). A recessão econômica de 2008-2009 surtiu efeitos diferentes em cada um. O negócio de televisão foi duramente atingido. Embora a rede Fox mantivesse programas populares como *American Idol*, os baixos índices de audiência e de vendas de publicidade causaram danos. O negócio de televisão a cabo, cuja receita é mais estável graças às menores taxas de anúncio e às mensalidades de provedor, era a luz no fim do túnel; os lucros realmente cresceram. Uma contínua queda no faturamento de jornais e revistas levou a empresa a começar a cobrar taxas de leitura por todas as notícias de seus sites. O investimento de US\$ 650 milhões da News Corp. no MySpace em 2005 continuava instável enquanto o site de rede social tinha dificuldade em atrair anunciantes. Ao mesmo tempo, o serviço gratuito de vídeo on-line Hulu começou a acertar o passo, e a News Corp. se manteve comprometida com uma forte presença na Internet. O objetivo? Desenvolver programas e filmes de TV de sucesso que poderiam incrementar as vendas de DVD e levar à transmissão de programas pela Internet e, eventualmente, ao download de produtos para celulares.²⁰

Alocação de recursos a cada UEN²¹

Uma vez que tenha definido as UENs, a administração deve decidir como alocar os recursos da empresa a cada uma delas. Vários modelos de planejamento de portfólio fornecem meios para tomada de decisões de investimento. A Matriz GE/McKinsey classifica cada UEN pela força de sua vantagem competitiva e pela atratividade de seu setor de atuação. A gerência pode optar por investir/crescer, colher/abandonar ou ganhar seletivamente. Outro modelo, a Matriz BCG (Boston Consulting Group), utiliza a participação relativa de mercado e a taxa anual de crescimento de mercado como critérios para a tomada de decisões de investimento, classificando as UENs como *dogs* (produtos problemáticos), *cash cows* (produtos geradores de caixa), *question marks* (produtos que são dúvidas, incógnitas) e *stars* (produtos que são uma promessa).

Modelos de planejamento de portfólio como esses caíram em desuso por serem considerados como simplistas e subjetivos. Novos métodos tomam por base a análise de valor para o acionista e questionam se o valor de mercado de uma empresa é maior com uma unidade de negócio ou sem ela (se for vendida ou desmembrada). Esses cálculos de valor avaliam o potencial de um negócio com base em oportunidades de crescimento decorrentes de expansão global, reposicionamento ou redirecionamento e terceirização estratégica.

Avaliação de oportunidades de crescimento

A avaliação de oportunidades de crescimento envolve o planejamento de novos negócios, assim como a redução ou a extinção de negócios superados. Se houver uma lacuna entre as vendas futuras desejadas e as vendas projetadas, a administração corporativa terá de desenvolver ou adquirir novos negócios para preenchê-la.

TABELA 2.4 Unidades de negócios da News Corp.

Jornais (US\$ 4,5 bilhões): <i>New York Post</i> , <i>Wall Street Journal</i> , <i>The Sun</i> (Reino Unido)
Revistas (US\$ 1 bilhão): <i>Weekly Standard</i> , <i>TV Guide</i>
Editora (US\$ 1,3 bilhão): HarperCollins
Rede de TV (US\$ 5,7 bilhões): Fox Network, WNYW New York, KTTV Los Angeles
Redes a cabo (US\$ 4 bilhões): FX, FSN, Fox News Channel
TV por satélite (US\$ 3 bilhões): Sky Italia, BSKyB, Tata Sky
Indústria cinematográfica (US\$ 6,7 bilhões): 20th Century Fox, Fox Searchlight Pictures, Blue Sky Studios
Outros (US\$ 2,3 bilhões): MySpace, IGN Entertainment, Jamba, Hulu

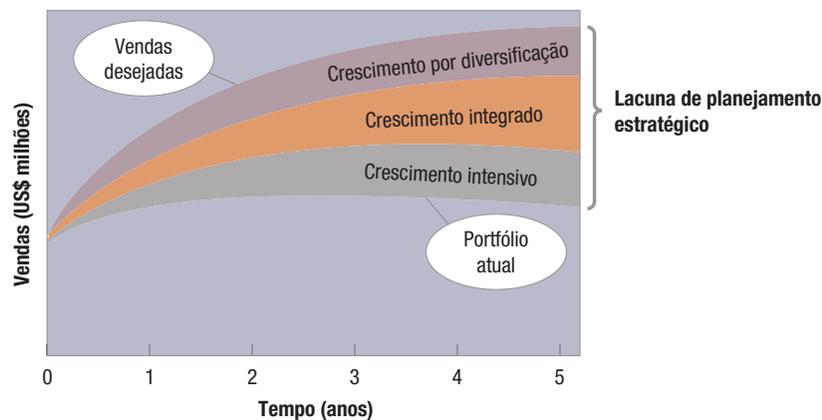


Figura 2.2

Lacuna de planejamento estratégico

A Figura 2.2 ilustra essa lacuna de planejamento estratégico no caso de um grande fabricante de CDs graváveis — os CD-Rs —, a que chamaremos de Musicale (nome fictício). A curva inferior projeta as vendas esperadas ao longo dos próximos cinco anos para o portfólio atual de negócios da empresa. A curva superior descreve as vendas desejadas no mesmo período. Evidentemente, a empresa quer crescer muito mais rápido do que seus negócios atuais permitem. Como ela pode preencher essa lacuna de planejamento estratégico?

A primeira opção é identificar oportunidades para conseguir crescimento adicional dentro dos negócios atuais (oportunidades de crescimento intensivo). A segunda é identificar oportunidades para desenvolver ou adquirir negócios relacionados aos atuais (oportunidades de crescimento integrado). A terceira é identificar oportunidades para agregar negócios atraentes não relacionados aos atuais (oportunidades de crescimento por diversificação).

CRESCIMENTO INTENSIVO O primeiro curso de ação da gerência corporativa deve ser analisar como o desempenho dos negócios existentes pode melhorar. Uma estrutura útil para detectar novas oportunidades de crescimento intensivo é a “matriz de expansão produto-mercado”, que leva em conta as oportunidades de crescimento estratégico no que se refere a produtos e mercados novos e atuais.

Em primeiro lugar, a empresa verifica se pode ter maior participação de mercado com seus produtos atuais e em seus mercados atuais, usando uma *estratégia de penetração no mercado*. A seguir, examina se pode encontrar ou desenvolver novos mercados para seus produtos atuais por meio de uma *estratégia de desenvolvimento de mercados*. Então, avalia se pode desenvolver novos produtos de interesse potencial para seus mercados atuais, usando uma *estratégia de desenvolvimento de produtos*. Posteriormente, verifica também oportunidades de desenvolver novos produtos para novos mercados por meio de uma *estratégia de diversificação*. Veja como a ESPN aplicou as oportunidades de crescimento.²²

ESPN A ESPN (Entertainment and Sports Programming Network) foi lançada em 1978 em Bristol, Connecticut; com um único satélite, transmitia competições esportivas regionais e internacionais obscuras, como o “homem mais forte do mundo”. Por seu foco exclusivo em programação e noticiário esportivo, tornou-se o maior nome do esporte. No início da década de 1990, a empresa elaborou um plano bem ponderado: a ESPN estaria presente onde quer que fãs de esportes assistissem, lessem e discutissem esportes. A empresa perseguiu essa estratégia expandindo sua marca em diversas novas categorias e, em 2009, incorporou dez canais a cabo, um site, uma revista, uma cadeia de restaurantes (ESPN Zone), mais de 600 afiliadas locais de rádios, filmes e séries de televisão originais, publicação de livros, um negócio de venda de mercadorias por catálogo e comércio eletrônico, música, videogames e um serviço para celulares. A ESPN continua a expandir sua presença de marca. Sua fracassada incursão de sete meses no mercado ferozmente competitivo de telefonia celular em 2006 não a intimidou. Ela migrou de um provedor de serviço a um provedor de conteúdo em 2007 e firmou parceria com a Verizon Wireless para lançar a ESPN MVP. Agora de propriedade de The Walt Disney Company, a ESPN fatura US\$ 5 bilhões por ano, mas talvez o maior tributo ao poder de sua marca tenha vindo de um entrevistado em um grupo de discussão: “Se a ESPN fosse uma mulher, eu me casaria com ela”.

Como a Musicale pode utilizar as três principais estratégias de crescimento intensivo mencionadas para aumentar suas vendas? Ela pode incentivar seus clientes a comprar mais demonstrando os benefícios de usar com mais frequência CD-Rs para armazenamento de dados, além de gravação de músicas. Pode também atrair clientes da concorrência, caso observe pontos fracos relevantes nos produtos ou programas de marketing dos concorrentes. Por último, a Musicale pode tentar convencer os não usuários de CD-Rs a começar a utilizá-los.

Como a Musicale pode usar uma estratégia de desenvolvimento de mercado? Primeiro, ela pode tentar identificar potenciais grupos de usuários nas áreas de vendas atuais. Se a empresa tem vendido CDs apenas para mercados consumidores, ela pode prospectar os mercados de escritórios e fábricas. Segundo, pode procurar outros canais de distribuição acrescentando comercialização em massa ou canais on-line. Terceiro, a empresa pode vender em novos locais em seu país de origem ou no exterior.

A administração pode ainda considerar as possibilidades de novos produtos. A Musicale pode desenvolver novos recursos para as mercadorias que fabrica, tais como maior capacidade de armazenamento de dados ou durabilidade. Pode oferecer o CD em dois ou mais níveis de qualidade ou pesquisar uma tecnologia alternativa, como a dos pen-drives.

Essas estratégias de crescimento intensivo proporcionam várias maneiras de desenvolvimento. Contudo, esse crescimento pode não ser suficiente, e a gerência deve avaliar também as oportunidades de crescimento integrado.

CRESCIMENTO INTEGRADO As vendas e os lucros de um negócio podem ser aumentados por meio de integração para trás, integração para frente ou integração horizontal no âmbito de seu setor de atuação. A Merck foi além de apenas desenvolver e vender produtos farmacêuticos. Formou joint-ventures em 1989 com a Johnson & Johnson para vender medicamentos isentos de prescrição; em 1991, fez o mesmo com a DuPont para ampliar sua divisão de pesquisa básica; e em 2000 associou-se à Schering-Plough para desenvolver e colocar no mercado novos medicamentos a serem vendidos com prescrição médica. Em 1997, a Merck e a Rhône-Poulenc S.A. (agora Sanofi-Aventis S.A.) uniram suas empresas de saúde animal e genética avícola para formar a Merial Limited, uma empresa totalmente integrada de saúde animal. Por fim, a Merck adquiriu a Medco, um distribuidor de produtos farmacêuticos por catálogo, em 2003, e a Sirna Therapeutics, em 2006.

Fusões e alianças horizontais nem sempre funcionam. A fusão entre Sears e Kmart não resolveu os problemas de nenhum dos dois varejistas.²³ As empresas de mídia, no entanto, há muito tempo colhem benefícios do crescimento integrado. Veja como um autor de livros de negócios explica os frutos que a NBC poderia colher de sua fusão com a Vivendi Universal Entertainment para formar a NBC Universal. Embora seja um exemplo improvável, presta-se bem a comunicar as possibilidades inerentes a essa estratégia de crescimento.²⁴

[Quando] o sucesso de bilheteria *Velozes & Furiosos 4* (produzido pela Universal Pictures) chegasse à televisão, seria exibido no canal Bravo (da rede NBC) ou no USA Network (da Universal), seguido da inevitável proposta de transformar o filme em uma série de TV (pela Universal Television Group), e o piloto seria repassado para a NBC. Então, o programa começaria a ser exibido no Hulu.com (de propriedade parcial da NBC) o que, no final das contas, levaria à criação de uma atração para o parque de diversões da Universal Studios.

Como a Musicale pode alcançar um crescimento integrado? Ela pode adquirir um ou mais de seus fornecedores (como os fabricantes de materiais plásticos), para obter maior controle ou gerar mais lucros por meio de integração para trás. Pode também adquirir alguns atacadistas ou revendedores, sobretudo se forem altamente lucrativos, em uma integração para frente. Por último, é possível a Musicale comprar um ou mais concorrentes, desde que o governo não barre essa integração horizontal. Essas novas fontes, no entanto, podem ainda não gerar o volume desejado de vendas. Nesse caso, a empresa deve examinar as possibilidades de diversificação.

CRESCIMENTO POR DIVERSIFICAÇÃO O crescimento por diversificação faz sentido quando existem boas oportunidades fora dos negócios atuais — o setor é altamente atrativo e a empresa possui a composição de forças necessárias para se sair bem. A partir de sua origem na produção de filmes de animação, a Walt Disney Company passou a licenciar seus personagens para uso em bens de consumo, publicou livros de ficção sob o selo Hyperion, ingressou no setor televisivo com um canal próprio, o Disney Channel, adquiriu as redes ABC e ESPN, e desenvolveu parques temáticos e resorts de férias, além de oferecer experiências de cruzeiros e cinema.

Para a Musicale, são possíveis vários tipos de diversificação. Em primeiro lugar, a empresa pode optar por uma estratégia concêntrica e procurar novos produtos que tenham sinergias tecnológicas e/ou de mercado com as linhas de produtos existentes, embora atraiam o interesse de um grupo diferente de clientes. Assim, a Musicale poderia começar a fabricar DVDs, porque sabe como produzir CDs. Em segundo lugar, a empresa pode adotar uma estratégia horizontal para procurar novos produtos não relacionados que interessem aos clientes atuais. A Musicale poderia produzir, por exemplo, estojos para CDs, mesmo que isso exija um processo de fabricação diferente. Por fim, a empresa pode procurar novos negócios sem relação com a tecnologia, com os produtos ou com os mercados atuais, seguindo uma estratégia de conglomerado. Nesse caso, a Musicale poderia investir na produção de software aplicativo ou de agendas pessoais.

Downsizing e Alienação de Negócios Antigos As empresas precisam enxugar, “colher” (maximizar o retorno de caixa a curto prazo) ou mesmo abandonar negócios antigos, exauridos, a fim de liberar recursos para outros usos e reduzir custos. Para se concentrar em suas operações de viagem e cartão de crédito, em 2005, a American Express desmembrou a American Express Financial Advisors, que fornecia seguros, fundos mútuos, consultoria de investimento e serviços de corretagem e gestão de ativos (ela foi renomeada Ameriprise Financial).

Organização e cultura organizacional

O planejamento estratégico é realizado dentro do contexto da organização. A **organização** de uma empresa consiste em sua estrutura, suas políticas e sua cultura corporativa, que podem se tornar disfuncionais em um ambiente de negócios em rápida transformação. Enquanto a estrutura e as políticas podem ser alteradas (ainda que com dificuldade), a cultura da empresa é quase impossível de ser mudada. Muitas vezes, porém, mudar a cultura corporativa é a chave para implementar uma estratégia de sucesso.

O que é exatamente uma **cultura corporativa**? Alguns a definem como “experiências, histórias, convicções e normas compartilhadas que caracterizam uma empresa”. Basta entrar em qualquer empresa e a primeira coisa que se nota é a cultura corporativa — a maneira como as pessoas se vestem, como se dirigem umas às outras e como cumprimentam os clientes. Quando Mark Hurd se tornou CEO da HP, um de seus objetivos era revitalizar o famoso “HP Way”, uma cultura corporativa benevolente, porém pragmática, que recompensava generosamente os funcionários, mas esperava trabalho em equipe, crescimento e lucros em troca.²⁵

Uma cultura centrada no cliente pode afetar todos os aspectos de uma organização. Às vezes a cultura corporativa se desenvolve organicamente e é transmitida diretamente da personalidade e dos hábitos do CEO para os funcionários da empresa. Mike Lazaridis, presidente e co-CEO da fabricante do BlackBerry, Research In Motion, um cientista por mérito, recebeu um Oscar por contribuição técnica ao cinema. Ele realizava uma “Vision Series” semanal e centrada em inovação na matriz da empresa, com foco em novas pesquisas e metas corporativas. Como ele afirma: “Acho que temos uma cultura de inovação aqui, e [os engenheiros] têm livre acesso a mim. Minha vida é tentar promover a inovação”.²⁶

Inovação em marketing

Inovação em marketing é fundamental. Ideias criativas sobre estratégia existem em muitos lugares dentro de uma empresa.²⁷ A alta gerência deve identificar e encorajar novas ideias de três grupos pouco representativos: funcionários com perspectivas não definidas ou diversas, funcionários distantes da sede da empresa e funcionários sem experiência no setor. Cada grupo pode desafiar a ortodoxia da empresa e estimular novas ideias.

A empresa alemã Reckitt Benckiser tem inovado no acomodado setor de produtos de limpeza doméstica, em que 40 por cento das vendas da empresa provêm de produtos com menos de três anos de existência. Seu pessoal multinacional é encorajado a conhecer a fundo hábitos de consumo e é bem recompensado por excelência em desempenho. A seção Novas Ideias em Marketing “Criação de marketing inovador” descreve como algumas das maiores empresas abordam a inovação.

As empresas desenvolvem estratégia identificando diferentes visões do futuro e fazendo escolhas entre elas. O grupo Royal Dutch/Shell foi pioneiro nessa **análise de cenário**, que consiste no desenvolvimento de uma representação plausível do possível futuro de uma empresa, tendo como base diversas suposições sobre as forças que impulsionam o mercado e as

diferentes incertezas a ele inerentes. Os gerentes devem refletir a respeito de cada cenário com a pergunta: “O que faremos se isso acontecer?” Depois, devem eleger o cenário mais provável e, à medida que o tempo for passando, ficar atentos a indícios que possam confirmá-lo ou refutá-lo.²⁸ Veja os desafios impostos à indústria cinematográfica.



Criação de marketing inovador

Quando a IBM pesquisou as prioridades de CEOs e líderes de governo, a inovação do modelo de negócios e a concepção de modos originais de fazer as coisas pontuaram alto. A própria busca da IBM pela inovação de seu modelo de negócio acarretou muita colaboração, tanto interna quanto externa, da parte de empresas, governos e instituições de ensino. O CEO Samuel Palmisano observou como o avançado processador Cell, baseado na arquitetura Power da empresa, não teria se materializado sem a colaboração da Sony e Nintendo, assim como com as concorrentes Toshiba e Microsoft.

De modo análogo, a Procter & Gamble (P&G) adotou uma meta em que 50 por cento de seus novos produtos deveriam vir de fora dos laboratórios da P&G — de inventores, cientistas e fornecedores cujas ideias de novos produtos pudessem ser desenvolvidas internamente.

A pesquisa do guru de negócios Jim Collins enfatiza a importância de uma inovação sistemática, de base ampla: “Estar sempre à procura do grande avanço, da grande ideia, contradiz aquilo que descobrimos: construir uma empresa verdadeiramente grande implica uma decisão depois da outra, uma ação depois da outra, um dia depois do outro, um mês depois do outro... É

o movimento cumulativo, e não uma única decisão que define uma grande empresa”. Ele cita o sucesso da Walt Disney com parques temáticos e do Walmart no varejo como exemplos de empresas que tiveram sucesso após executar brilhantemente uma grande ideia por um longo período de tempo.

Mohanbir Sawhney da Northwestern e seus colegas esboçam 12 dimensões da inovação empresarial que compõem o “radar da inovação” (veja a Tabela 2.5) e sugerem que a inovação empresarial se refere a aumentar o valor para o cliente, e não apenas criar coisas novas; vem em muitos sabores e pode ocorrer em qualquer dimensão de um sistema de negócios; é sistemática e exige uma análise cuidadosa de todos os aspectos de um negócio.

Finalmente, para encontrar ideias inovadoras, algumas empresas recorrem a meios como a imersão de um grupo de funcionários na solução de problemas de marketing. O Value Innovation Program (VIP) da Samsung isola equipes de desenvolvimento de produto formadas por engenheiros, designers e gerentes de planejamento com um cronograma e um prazo final no centro da empresa ao sul de Seul, na Coreia, enquanto 50 especialistas ajudam a orientar suas atividades. Para facilitar duras escolhas, os membros da equipe desenham “curvas de valor” que classificam atributos como o som de um produto ou a qualidade de uma imagem em uma escala de 1 a 5. Para desenvolver um novo carro, a BMW igualmente mobiliza especialistas em engenharia, design, produção, marketing, compras e finanças para seu Centro de Pesquisa e Inovação.

Fonte: HAMM, Steve. Innovation: the View from the Top. *BusinessWeek*, p. 52-3, 3 abr. 2006; MCGREGOR, Jena. The World’s Most Innovative Companies. *BusinessWeek*, p. 63-74, 24 abr. 2006; KARLGARD, Rich. Digital Rules. *Forbes*, p. 31, 13 mar. 2006; ROONEY, Jennifer; COLLINS, Jim. Being Great Is Not Just a Matter of Big Ideas. *Point*, p. 20, jun. 2006; IHLWAN, Moon. Camp Samsung. *BusinessWeek*, p. 46-7, 3 jul. 2006; SAWHNEY, Mohanbir; WOLCOTT, Robert C.; ARRONIZ, Inigo. The 12 Different Ways for Companies to Innovate. *MIT Sloan Management Review*, p. 75-85, primavera 2006.

TABELA 2.5 As 12 dimensões da inovação empresarial

Dimensão	Definição	Exemplos
Ofertas (O QUE)	Desenvolver novos produtos ou serviços inovadores.	<ul style="list-style-type: none"> Lâmina de barbear Gillette MACH3 Turbo Razor. Tocador de música iPod e gerenciador de músicas iTunes da Apple.
Plataforma	Usar componentes ou alicerces comuns para criar ofertas derivadas.	<ul style="list-style-type: none"> Plataforma telemática OnStar da General Motors. Filmes de animação da Disney.
Soluções	Criar ofertas integradas e personalizadas que solucionam problemas do cliente de ponta a ponta.	<ul style="list-style-type: none"> Serviços de logística Supply Chain Solutions da UPS. Building Innovations da DuPont para o setor da construção.
Clientes (QUEM)	Descobrir necessidades não satisfeitas dos clientes ou identificar segmentos mal atendidos de clientes.	<ul style="list-style-type: none"> Foco da Rent-a-Car em locatários de veículos de reposição. Foco da Green Mountain Energy no “poder verde”.
Experiência do cliente	Redesenhar interações com o cliente em todos os pontos de contato e em todos os momentos de contato.	<ul style="list-style-type: none"> Conceito de banco de varejo do Washington Mutual Occasio. Conceito de “loja como experiência de entretenimento” da Cabela’s.
Captura de valor	Redefinir como a empresa é paga ou criar novos fluxos inovadores de receita.	<ul style="list-style-type: none"> Busca paga do Google. Divisão da receita de campeões de bilheteria com as distribuidoras de filmes.

(continua)

(continuação)

Processos (COMO)	Redesenhar os principais processos operacionais para melhorar eficiência e eficácia.	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Produção da Toyota para operações. • Projeto Seis Sigma da General Electric (DFSS).
Organização	Alterar forma, função ou escopo de atividade da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Organização virtual em rede e centrada no parceiro da Cisco. • Organização híbrida <i>front-back</i> da Procter & Gamble para foco no cliente.
Cadeia de suprimentos	Pensar de modo diferente sobre terceirização e todas as etapas de execução.	<ul style="list-style-type: none"> • ProjectNet da Moen para design colaborativo com fornecedores. • O Celta da General Motors e o uso de suprimento integrado e vendas on-line.
Presença (ONDE)	Criar novos canais de distribuição ou inovadores pontos de venda, incluindo locais em que ofertas podem ser compradas ou utilizadas pelos clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Vendas de CDs de música nas lojas da Starbucks. • RemoteTeller System da Diebold para bancos.
Redes	Criar ofertas inteligentes e integradas centradas em redes.	<ul style="list-style-type: none"> • Serviço de monitoramento remoto de elevadores da Otis. • Guerra centrada em redes do Departamento de Defesa.
Marca	Explorar uma marca em novos domínios.	<ul style="list-style-type: none"> • “Capital de risco de marca” do Virgin Group. • Yahoo! como marca de estilo de vida.

Fonte: SAWHNEY, Mohanbir; WOLCOTT, Robert C.; ARRONIZ, Inigo. The 12 Different Ways for Companies to Innovate. *MIT Sloan Management Review*, p. 78, primavera 2006. © 2006 by Massachusetts Institute of Technology. Todos os direitos reservados. Distribuído por Tribune Media Services.

Indústria cinematográfica O sucesso do Netflix (veja o Capítulo 15) e a facilidade de assistir a formatos mais longos de entretenimento ou jogar jogos na Internet de banda larga contribuíram para provocar uma queda de 6,8 por cento nas vendas de DVD — uma tendência que os especialistas acreditam que se manterá. O recente surgimento da Redbox e de seus milhares de quiosques de locação de filmes por US\$ 1 ao dia representa mais uma ameaça à indústria cinematográfica e às vendas de DVD. Os estúdios de cinema precisam, claramente, preparar-se para o dia em que os filmes não serão vendidos primordialmente por distribuição física, mas por satélite e serviços de vídeo sob demanda de empresas a cabo. Embora os estúdios faturem 70 por cento sobre uma exibição a cabo típica (de US\$ 4,99) *versus* 30 por cento sobre a venda de um DVD, as vendas de DVD ainda geram 70 por cento dos lucros de um filme. Para aumentar a distribuição eletrônica sem destruir seus negócios de DVD, os estúdios têm experimentado novas abordagens. Alguns deles, como Warner Bros, têm lançado DVDs juntamente com as versões digital e a cabo de um filme. A Disney tem enfatizado seus filmes de forte apelo familiar, que geram maior volume de vendas de DVD e são fáceis de promover, de forma integrada, nos parques temáticos da empresa, em seus canais de TV e em suas lojas. A Paramount optou pela estreia gratuita de *Jackass 2.5* no site da Blockbuster para criar burburinho e interesse. Os estúdios de cinema levam em consideração todos os cenários possíveis enquanto repensam seus modelos de negócio em um mundo em que o DVD já não reinará sozinho.²⁹

Planejamento estratégico de unidades de negócios

O planejamento estratégico de unidades de negócios consiste nas etapas representadas na Figura 2.3. Examinaremos cada uma delas.

A missão do negócio

Cada unidade de negócio precisa definir sua missão específica dentro do escopo mais amplo da missão corporativa. Assim, um fabricante de equipamentos para iluminação de estúdios de televisão poderia definir sua missão como: “Ter como alvo os principais estúdios de televisão e ser seu fornecedor preferencial de tecnologias de iluminação que representem as soluções mais avançadas e confiáveis de iluminação de estúdios”. Observe que essa missão não prevê negócios com pequenos estúdios, nem a oferta de menores preços ou de produtos que não sejam de iluminação.

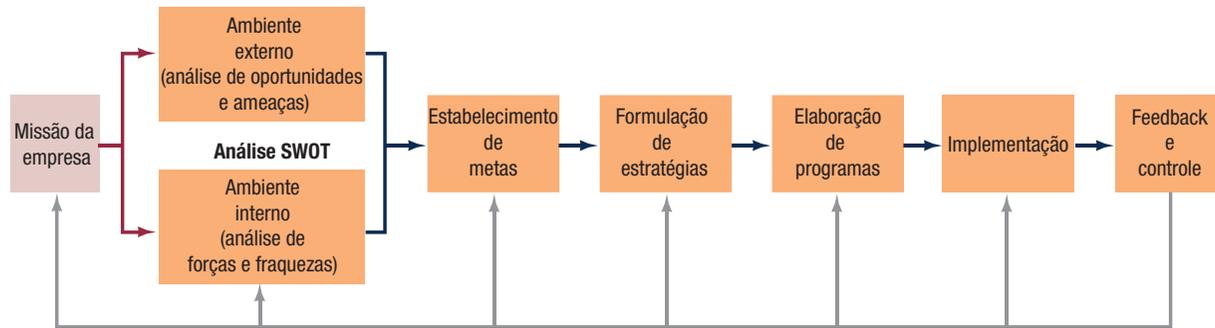


Figura 2.3

Processo de planejamento estratégico de unidades de negócios

A análise SWOT

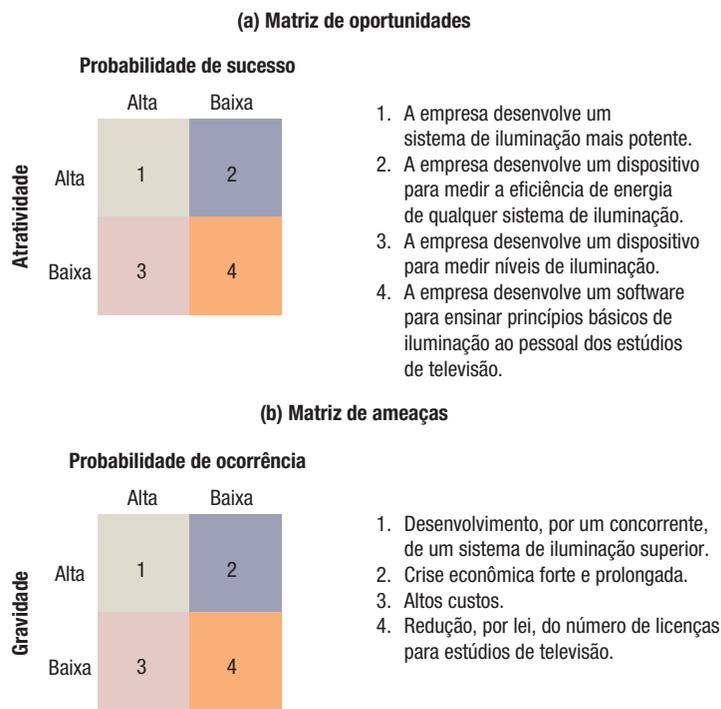
A avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa é denominada análise SWOT (dos termos em inglês: *strengths, weaknesses, opportunities, threats*). Trata-se de um meio de monitorar os ambientes externo e interno.

ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO (OPORTUNIDADES E AMEAÇAS) Uma unidade de negócios deve monitorar importantes *forças macroambientais* e significativos *fatores microambientais* que afetam sua capacidade de obter lucros. Ela deve estabelecer um sistema de inteligência de marketing para acompanhar tendências e mudanças relevantes, além de identificar as oportunidades e ameaças associadas a elas.

O bom marketing é a arte de encontrar, desenvolver e lucrar a partir dessas oportunidades.³⁰ Uma **oportunidade de marketing** consiste em uma área de necessidade e interesse do comprador à qual é muito provável que uma empresa seja capaz de atender. Existem três fontes principais de oportunidades de mercado.³¹ A primeira é oferecer algo cuja oferta seja escassa. Isso requer pouco talento em marketing, visto que a necessidade é bastante óbvia. A segunda é oferecer um produto ou serviço existente de uma maneira nova ou superior. Como? O *método de detecção de problemas* pede sugestões aos consumidores, o *método ideal* pede que eles imaginem uma versão ideal do produto ou serviço e o *método da cadeia de consumo* pede que eles descrevam como adquirem, usam e descartam um produto. A terceira fonte costuma levar à criação de um produto ou serviço totalmente novo.

Os profissionais de marketing devem ser bons em identificar oportunidades. Considere o seguinte:

- **Uma empresa pode se beneficiar com a convergência de tendências entre setores e lançar produtos ou serviços híbridos que sejam novos para o mercado.** Os principais fabricantes de telefone celular lançaram modelos com câmera digital e sistema GPS.
- **Uma empresa pode tornar um processo de compra mais conveniente ou eficiente.** Os consumidores podem usar a Internet para encontrar, com apenas alguns cliques, uma diversidade infindável de livros e comprá-los pelo melhor preço.
- **Uma empresa pode atender à necessidade de mais informações e orientações.** A Angie's List ajuda o cliente a encontrar de pedreiros a médicos que foram avaliados por outras pessoas.
- **Uma empresa pode personalizar um produto ou serviço.** A Timberland permite aos clientes escolher cores para diferentes partes de suas botas, acrescentar iniciais ou números a elas e optar por diferentes costuras e bordados.
- **Uma empresa pode lançar um recurso.** Os consumidores podem criar e editar filmes digitais "iMovies" com o iMac e carregá-los em um servidor Apple Web ou em um site como YouTube, para compartilhá-los com amigos no mundo inteiro.
- **Uma empresa pode entregar um produto ou serviço mais rapidamente.** A FedEx descobriu um meio de entregar correspondências e encomendas mais rapidamente que os correios.
- **Uma empresa pode oferecer um produto a um preço muito mais baixo.** Os laboratórios farmacêuticos criaram versões genéricas de medicamentos antes vendidos com nomes comerciais, e farmácias de venda por catálogo normalmente cobram menos.

**Figura 2.4**

Matrizes de oportunidades e ameaças

Para avaliar oportunidades, as empresas podem usar a **análise de oportunidades de mercado (AOM)** para fazer perguntas do tipo:

1. Os benefícios envolvidos na oportunidade podem ser articulados de modo convincente a um ou mais mercados-alvo definidos?
2. É possível identificar e alcançar o(s) mercado(s)-alvo por meio de mídia e canais de comercialização eficientes em termos de custo?
3. A empresa possui ou tem acesso a capacidades e recursos fundamentais necessários para proporcionar os benefícios ao cliente?
4. A empresa consegue proporcionar esses benefícios de modo mais eficaz do que qualquer um de seus concorrentes atuais ou potenciais?
5. A taxa de retorno sobre o investimento será igual ou superior ao percentual estipulado pela empresa?

Na matriz de oportunidades da Figura 2.4a, as melhores oportunidades de marketing para o fabricante de equipamentos para iluminação estão relacionadas na célula superior esquerda (1). As oportunidades na célula inferior direita (4) são pequenas demais para serem levadas em consideração. As das células superior direita (2) e inferior esquerda (3) devem ser monitoradas, para o caso de alguma delas apresentar melhora em atratividade e probabilidade de sucesso.

Uma **ameaça ambiental** é um desafio imposto por uma tendência ou um evento desfavorável que, na ausência de uma ação de marketing defensiva, acarretaria a deterioração das vendas ou dos lucros. A Figura 2.4b ilustra a matriz de ameaças que o fabricante de equipamentos para iluminação de estúdios enfrenta. As ameaças localizadas na célula superior esquerda são importantes, porque têm alta probabilidade de ocorrência e podem prejudicar seriamente a empresa. Para lidar com elas, é preciso preparar planos de contingência. As ameaças que se encontram na célula inferior direita são secundárias e podem ser ignoradas. As ameaças nas células superior direita e inferior esquerda requerem monitoramento cuidadoso, para o caso de se tornarem mais graves.

ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO (FORÇAS E FRAQUEZAS) Uma coisa é perceber oportunidades atraentes, outra é ter capacidade de tirar o melhor proveito delas. Cada negócio precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas.

Loan Bright No site da Loan Bright, uma companhia virtual de crédito hipotecário, potenciais compradores de imóveis residenciais podem obter uma lista personalizada de credores e condições disponíveis. Inicialmente, a Loan Bright ganhou dinheiro vendendo dados de compradores em potencial a credores hipotecários de alto nível, como Wells Fargo Home Mortgage, Bank of America Mortgage e Chase Home Mortgage. Essas empresas transformavam os dados em *oportunidades* para suas equipes de vendas. Mas preocupantes questões internas surgiram. Por um lado, a Loan Bright tinha de agradar a cada um de seus grandes clientes, mas era cada vez mais difícil satisfazer a todos, o que consumia tempo e recursos. Os altos gerentes da empresa se reuniram para analisar o mercado e as forças e fraquezas da Loan Bright. Eles decidiram que, em vez de atender a poucos clientes selecionados, eles deveriam atender a um universo maior de agentes de crédito que respondiam aos anúncios da empresa no Google e só queriam comprar algumas das oportunidades de negócios disponíveis. A troca implicava a reformulação do modo como os vendedores da Loan Bright captavam novos negócios, incluindo o uso de um contrato de uma página em vez do tradicional de 12 páginas e a criação de um serviço separado de atendimento ao cliente.³²

The screenshot shows the Loanbright.com website. At the top, there is a navigation bar with links for 'Mortgage Leads', 'About', 'Press', 'Partners', 'Products', and 'Contact Us | Blog'. Below this is a banner for 'Marketing Solutions For Mortgage Companies' featuring a woman in a headset. The main content area is titled 'Select Lead Program' and includes a description of the service, contact information, and a 'Mortgage Lead Ticker' showing real-time lead data.

Select Lead Program

Our Select Lead Program is an easy and inexpensive way to get fresh, quality leads in the door. For just \$6.99, Loanbright can provide a steady stream of new home buyers or people looking to refinance their existing mortgage. With no long-term commitment or setup fees, the Select Lead Program is an easy way to get more business in the door.

To learn about all our mortgage lead programs call (303) 679-0552 to speak to a representative today or go to our Mortgage Lead signup page for more information.

If you are interested in seeing the type of mortgage leads we generate for our customers watch our new Mortgage Lead Ticker. We display our leads here as we generate them (without personal contact information) for anyone to see. These are actual leads in our system seconds after being distributed to our current customers. Use the state selector at the bottom of the Ticker to limit the data to one state.

Select Leads are now integrated with the Encompass LOS

Loanbright Mortgage Lead Ticker
Real-time display of leads as generated

Generated 12 minutes(s) ago	8/18/2010 10:21:03 PM EST	Type: Refinance	City: Ojai
Loan: \$427,500	State: California	LTV: 81%	Credit: Perfect
Lead 3332164	Generated 12 minutes(s) ago	8/18/2010 10:21:03 PM EST	Type: Refinance
City: Jacksonville	Loan: \$145,000	State: Florida	LTV: 79%
Credit: Good	Lead 3332163		

View Single State: [State] [go]

Com base em uma análise SWOT, a empresa virtual de crédito hipotecário Loan Bright mudou o foco de suas ações de marketing para atingir agentes de crédito autônomos.

As empresas podem avaliar suas forças e fraquezas utilizando um formulário como o apresentado na seção Memorando de Marketing “Checklist para análise de forças/fraquezas”.

É evidente que uma empresa não precisa corrigir todas as suas fraquezas, nem deve se vangloriar de todas as suas forças. A grande pergunta é se o negócio deve se limitar às oportunidades para as quais dispõe dos recursos necessários ou se deve examinar aquelas para as quais será necessário adquirir ou desenvolver novas forças. Os gerentes da Texas Instruments (TI), por exemplo, dividem-se entre aqueles que querem que a organização se atenha aos produtos eletrônicos industriais, setor em que ela tem clara superioridade, e aqueles que pretendem continuar a lançar produtos eletrônicos de consumo, setor em que lhe faltam algumas forças de marketing necessárias.

O estabelecimento de metas

Depois de realizar uma análise SWOT, a empresa pode se dedicar ao **estabelecimento de metas** especificando-as para o período de planejamento. Metas são objetivos específicos no que se refere a proporção e prazo.

A maioria das unidades de negócios busca um conjunto de objetivos que incluem lucratividade, crescimento das vendas, aumento na participação de mercado, contenção de riscos, inovação e reputação. A unidade de negócios estabelece esses objetivos e então pratica a administração por objetivos (APO). Para que um sistema APO funcione, os vários objetivos da unidade devem atender quatro critérios:

1. **Os objetivos devem ser organizados hierarquicamente, do mais importante para o menos importante.** O objetivo principal de uma unidade de negócios para um período pode, por exemplo, ser o de aumentar a taxa de retorno sobre o investimento. Isso pode ser conseguido pelo aumento do nível de lucros e/ou redução das despesas. As receitas, por sua vez, podem crescer quando se ampliam a participação de mercado e/ou os preços.
2. **Sempre que possível, os objetivos devem ser estabelecidos quantitativamente.** O objetivo de “aumentar o retorno sobre o investimento (ROI — sigla em inglês para o termo *Return on Investment*)” será mais bem definido se for modificado para “aumentar o ROI para 15 por cento em dois anos”.
3. **As metas devem ser realistas.** Elas devem surgir de uma análise das oportunidades e das forças da unidade de negócios, não de meros anseios.
4. **Os objetivos devem ser consistentes.** Não é possível maximizar as vendas e os lucros simultaneamente.

Outras escolhas importantes são lucros no curto prazo *versus* crescimento no longo prazo, ampliação da penetração em mercados existentes *versus* desenvolvimento de novos mercados,

Checklist para análise de forças/fraquezas

	Desempenho					Importância		
	Força maior	Força menor	Neutro	Fraqueza menor	Fraqueza maior	Alta	Média	Baixa
Marketing								
1. Reputação da empresa	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
2. Participação de mercado	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
3. Satisfação do cliente	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
4. Retenção do cliente	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
5. Qualidade do produto	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
6. Qualidade do serviço	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
7. Eficiência na determinação do preço	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
8. Eficiência na distribuição	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
9. Eficiência nas promoções	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
10. Eficiência da força de vendas	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
11. Eficiência das inovações	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
12. Cobertura geográfica	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Finanças								
13. Custo ou disponibilidade de capital	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
14. Fluxo de caixa	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
15. Estabilidade financeira	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Produção								
16. Instalações	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
17. Economias de escala	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
18. Capacidade	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
19. Força de trabalho capaz e dedicada	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
20. Capacidade de produzir no prazo	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
21. Habilidades técnicas de fabricação	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Organização								
22. Liderança visionária e capaz	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
23. Funcionários dedicados	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
24. Orientação empreendedora	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
25. Flexibilidade ou boa capacidade de resposta	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____

metas de lucro *versus* metas sem lucro e alto crescimento *versus* baixo risco. Cada opção exige uma estratégia de marketing diferente.³³

Muitos acreditam que adotar uma meta de forte crescimento na participação de mercado significa renunciar a bons lucros no curto prazo. A Volkswagen tem um faturamento anual 15 vezes maior do que o da Porsche, mas as margens de lucro da Porsche são sete vezes maiores do que as da Volkswagen. Outras empresas de sucesso como Google, Microsoft e Samsung maximizaram lucratividade e crescimento.

A formulação de estratégias

As metas indicam aquilo que a unidade de negócios deseja alcançar; a **estratégia** é um plano de ação para chegar lá. Para atingir suas metas, todos os negócios devem preparar estratégias, as quais consistem em uma *estratégia de marketing* compatível com uma *estratégia de tecnologia* e uma *estratégia de busca de recursos*.

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DE PORTER Michael Porter propôs três estratégias genéricas que fornecem um bom ponto de partida para o pensamento estratégico: liderança total em custos, diferenciação e foco.³⁴

- *Liderança total em custos.* A empresa se esforça para produzir e distribuir a custos menores, de modo que possa oferecer preços mais baixos que os dos concorrentes e conquistar uma grande participação de mercado. As empresas que seguem essa estratégia não precisam de muita habilidade em marketing. O problema é que outros concorrentes surgirão, com custos menores, e prejudicarão aquela que fundamentou todo o seu futuro em baixos custos.
- *Diferenciação.* A empresa se concentra em um desempenho superior em uma área importante de benefícios ao cliente, valorizada por grande parte do mercado. A empresa que busca liderança em qualidade, por exemplo, deve utilizar os melhores componentes, montá-los com habilidade, inspecioná-los com cuidado e comunicar efetivamente sua qualidade.
- *Foco.* A empresa se concentra em um ou mais segmentos estreitos de mercado, passa a conhecê-los intimamente e busca ou a liderança em custos ou a diferenciação dentro do segmento-alvo.

O setor de agências de viagens on-line proporciona um bom exemplo desses três tipos de estratégia: a Travelocity adota uma estratégia de diferenciação ao oferecer o leque mais abrangente de serviços ao viajante; a Lowestfare segue a estratégia de baixo custo; e a Last Minute aplica uma estratégia de nicho com foco nos consumidores que têm flexibilidade para viajar de imediato. Algumas empresas usam uma abordagem híbrida.

De acordo com Porter, as organizações que adotam a mesma estratégia, direcionada para um mesmo mercado-alvo, constituem um **grupo estratégico**.³⁵ Aquela que executar melhor a estratégia adotada obterá os maiores lucros. A Circuit City saiu do mercado porque não se destacou no setor de produtos eletrônicos de consumo como a empresa de menor custo, maior valor percebido ou melhor atendimento a algum segmento de mercado.

Porter traçou uma distinção entre eficácia operacional e estratégia. A concorrência é capaz de copiar em pouco tempo a empresa operacionalmente eficaz mediante a utilização de benchmark e outras ferramentas, minimizando, assim, a vantagem da eficácia operacional. Porter define estratégia como “a criação de uma posição única e valiosa que envolve um diferente conjunto de atividades”. Uma organização pode alegar que possui uma estratégia quando “realiza atividades diferentes das de suas rivais ou realiza atividades similares de maneiras diferentes”.

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS Até mesmo para corporações gigantes — como AT&T, Philips e Nokia — é difícil alcançar a liderança, nacional ou global, sem constituir alianças com empresas locais ou multinacionais que complementem ou alavanquem suas capacidades e recursos.

O simples ato de fazer negócios em outro país pode exigir que a organização licencie seu produto, forme uma joint-venture com uma empresa local ou compre de fornecedores locais para atender a exigências de “conteúdo nacional”. Como resultado, muitas têm desenvolvido rapidamente redes estratégicas globais. A Star Alliance, por exemplo, reúne 21 companhias aéreas — entre elas, Lufthansa, United Airlines, Singapore Airlines, Air New Zealand e South Africa Airways — em uma enorme parceria global que permite conexões praticamente perfeitas para centenas de destinos.

Muitas alianças estratégicas tomam formas de alianças de marketing, que podem ser divididas em quatro categorias principais.

1. *Alianças de produtos ou serviços.* Uma empresa licencia outra para fabricar seu produto ou duas empresas comercializam conjuntamente produtos complementares ou um novo produto. O setor de cartões de crédito se caracteriza por uma combinação complexa de cartões disponibilizados em conjunto, por bancos como Bank of America, operadoras de cartão de crédito como a Visa e empresas parceiras como a Alaska Airlines.

2. **Alianças promocionais.** Uma empresa concorda em promover um produto ou serviço de outra. O McDonald's, por exemplo, firmou um contrato de dez anos com a Disney para oferecer produtos relacionados a filmes da Disney como parte de seu cardápio para crianças.
3. **Alianças de logística.** Uma empresa pode oferecer serviços de logística para o produto de outra. A Warner Music Group e a Sub Pop Records criaram a Alternative Distribution Alliance (ADA) em 1993 como uma joint-venture para distribuir e fabricar discos de selos independentes. A ADA é a principal empresa de distribuição independente nos Estados Unidos tanto de produtos físicos quanto digitais.
4. **Colaboração em preços.** Uma ou mais empresas podem formar uma colaboração especial para a determinação de preços. É comum hotéis e locadoras de automóveis oferecerem descontos mútuos, por exemplo.

As organizações precisam de criatividade para encontrar parceiros que possam complementar suas forças e compensar suas fraquezas. Alianças bem gerenciadas permitem obter um impacto de vendas maior a um custo menor. Para manter prósperas suas alianças estratégicas, as corporações começaram a desenvolver estruturas organizacionais de apoio e acabaram por reconhecer na capacidade de formar e administrar parcerias uma habilidade central (denominada **gestão do relacionamento com parceiros**).³⁶

Empresas dos setores farmacêutico e de biotecnologia têm feito das alianças uma competência central. Estima-se que aproximadamente 700 dessas parcerias foram formadas somente em 2007.³⁷ Após anos de crescimento por meio de aquisições de ações de duas dezenas de empresas, a maior operadora de telefonia sem fio, Vodafone, buscou externamente por parceiros capazes de alavancar seus ativos.³⁸

Vodafone Para estimular mais inovação e crescimento, a Vodafone adotou um software de fonte aberta e plataformas também abertas que lhe permitem explorar a criatividade e as habilidades de terceiros. Com seu portal Web chamado Betavine, desenvolvedores de software amadores ou profissionais podem criar e testar suas últimas aplicações móveis em qualquer rede, não apenas da Vodafone. Embora esses desenvolvedores detenham os direitos de propriedade intelectual, a Vodafone tem acesso prévio às últimas tendências e garante que as inovações sejam compatíveis com sua rede. Entre as novas aplicações estão informativos sobre chegadas e partidas de trens em tempo real, assim como os horários da programação de filmes, e um *widget* com detalhes personalizados da Amazon.com. Com 289 milhões de clientes em 27 países, a empresa de US\$ 35 bilhões também não teve dificuldade em encontrar ajuda de parceiros corporativos interessados. A Dell colaborou com a Vodafone para projetar notebooks e netbooks de baixo preço com acesso embutido a banda larga sem fio pelas redes da Vodafone.

A elaboração e a implementação de programas

Até mesmo a melhor estratégia de marketing pode ser arruinada por uma implementação ineficiente. Se a empresa decidiu obter a liderança tecnológica, deve planejar programas para reforçar o departamento de P&D, reunir dados tecnológicos, desenvolver produtos de ponta, treinar a força de vendas técnicas e comunicar essa liderança.

Uma vez elaborados os programas, os profissionais de marketing devem estimar seus custos. Vale a pena participar de determinada feira de negócios? Uma campanha específica de vendas vai gerar retorno suficiente? A contratação de outro vendedor contribuirá para os resultados? O programa de custeio baseado em atividades (ABC, do inglês *activity-based cost*) — detalhado no Capítulo 5 — deve ser aplicado a cada programa de marketing com vistas a determinar a probabilidade de produzir resultados bons o suficiente que justifiquem o custo.³⁹

As empresas modernas sabem que, se não derem atenção aos demais stakeholders — clientes, funcionários, fornecedores, distribuidores —, jamais alcançarão lucros suficientes para os acionistas. Uma empresa pode ter como meta encantar seus clientes, tratar bem seus funcionários e entregar um nível mínimo de satisfação a seus fornecedores. Ao determinar tais níveis, ela deve ter o cuidado de não violar o senso de justiça de cada um dos públicos interessados no que diz respeito ao tratamento que recebem.⁴⁰

Existe um relacionamento dinâmico que liga os grupos de stakeholders. Uma empresa inteligente cria um alto nível de satisfação para os funcionários, o que leva a um esforço maior, que por sua vez conduz a produtos e serviços de melhor qualidade, que resulta em maior satisfação do cliente, que acarreta negócios mais frequentes, que levam a maiores taxas de crescimento e

lucros, que geram alto nível de satisfação dos acionistas, que leva a mais investimentos, e assim por diante. Esse é o ciclo virtuoso que gera lucros e crescimento.

De acordo com a McKinsey & Company, a estratégia é apenas um dos sete elementos — os quais, em inglês, começam com a letra *s* — de uma prática bem-sucedida de negócio.⁴¹ Os três primeiros elementos — estratégia (*strategy*), estrutura (*structure*) e sistemas (*systems*) — são considerados o “hardware” do sucesso. Os quatro seguintes — estilo (*style*), habilidades (*skills*), equipe (*staff*) e valores compartilhados (*shared values*) — são o “software”.

O primeiro elemento do “software”, o *estilo*, significa que os funcionários da empresa compartilham um modo de pensar e de se comportar. O segundo, *habilidades*, significa que os funcionários possuem as habilidades necessárias para conduzir a estratégia da empresa. *Equipe* indica que a empresa contratou pessoas capazes, treinou-as bem e designou-as para os postos certos. O quarto elemento, *valores compartilhados*, revela que os funcionários se orientam pelos mesmos valores. Quando esses elementos estão presentes, as organizações costumam se sair melhor na implementação de estratégias.⁴²

O feedback e o controle

A adequação estratégica entre uma empresa e o ambiente sofrerá um desgaste inevitável porque o mercado muda mais rapidamente do que os 7Ss. Assim, uma organização pode permanecer eficiente enquanto perde eficácia. Peter Drucker destacou que é mais importante “fazer as coisas certas” (eficácia) do que “fazer as coisas da maneira certa” (eficiência). Todavia, as empresas mais bem-sucedidas fazem as duas coisas muito bem.

Quando uma organização não consegue responder a uma transformação ambiental, fica cada vez mais difícil reaver a posição perdida. Veja o que aconteceu com a KB Toys. Fundada em 1922 como uma atacadista de doces, a empresa se reinventou com sucesso muitas vezes, em primeiro lugar, desviando seu foco para brinquedos com preços promocionais e, em seguida, antecipando o crescimento dos shopping centers. Ela se tornou a segunda maior varejista de brinquedos do mundo, mas, em última análise, ruiu por causa da concorrência dos grandes varejistas e da aquisição fracassada da eToys. A empresa pediu falência em 1994, mas ressurgiu no final da década de 1990 — apenas para requerer nova falência e liquidar seus ativos no final de 2008.

As organizações, especialmente as de grande porte, estão sujeitas à inércia. É difícil mudar uma parte sem ajustar tudo o mais. No entanto, as organizações podem ser transformadas por uma liderança forte, de preferência antes de uma crise. A chave para a saúde organizacional é a disposição para examinar o ambiente em transformação e adotar novos objetivos e comportamentos.

Planejamento de produto: a natureza e o conteúdo de um plano de marketing

Trabalhando de acordo com planos estabelecidos no âmbito de níveis superiores ao deles, os gerentes de produto elaboram um plano de marketing para produtos individuais, linhas de produtos, marcas, canais ou grupos de clientes. Cada nível de produto, seja uma linha de produtos, seja uma marca, deve desenvolver um plano de marketing para atingir suas metas. Um **plano de marketing** é um documento escrito que resume o que o profissional de marketing sabe sobre o mercado e que indica como a empresa planeja alcançar seus objetivos.⁴³ Contém diretrizes táticas para os programas de marketing e para a alocação de fundos ao longo do período de planejamento.⁴⁴

O plano de marketing é um dos produtos mais importantes do processo de marketing, por fornecer direção e foco para uma marca, produto ou empresa. Organizações sem fins lucrativos usam os planos de marketing para orientar seus esforços de levantamento de fundos e expansão, enquanto as agências governamentais os utilizam para desenvolver a consciência pública de nutrição e estimular o turismo.

De escopo mais limitado do que um plano de negócio (*business plan*), o plano de marketing documenta como a organização atingirá seus objetivos estratégicos por meio de estratégias e táticas específicas de marketing, tendo o cliente como ponto de partida. Esse documento também está ligado aos planos de outros departamentos. Suponha que um plano de marketing demande a venda de 200 mil unidades por ano. O departamento de produção deve se preparar para fabricar essa quantidade, o de finanças deve prover recursos para cobrir as despesas, o de recursos humanos deve

estar pronto para contratar e treinar pessoal, e assim por diante. Sem o nível apropriado de suporte e recursos organizacionais, nenhum plano de marketing pode almejar o sucesso.

Os planos de marketing estão cada vez mais orientados ao cliente e ao concorrente, mais bem fundamentados e mais realistas. Eles são alimentados com mais dados de todas as áreas funcionais e desenvolvidos por equipes. O planejamento tem se tornado um processo contínuo de resposta rápida às mudanças de mercado. As deficiências mais citadas dos planos de marketing atuais, de acordo com os executivos de marketing, são falta de realismo, análise competitiva insuficiente e um foco de curto prazo. (A seção Memorando de Marketing “Critérios para um plano de marketing” apresenta algumas perguntas que ajudam a orientar o desenvolvimento de planos de marketing.)

Embora a extensão e o formato variem de uma empresa para outra, a maioria dos planos de marketing cobre um ano em uma faixa de 5 a 50 páginas. Pequenas empresas podem criar planos mais curtos ou menos formais, enquanto de modo geral as corporações exigem documentos altamente estruturados. Para orientar efetivamente a implementação, cada parte do plano deve ser descrita em consideráveis detalhes. Às vezes, uma empresa disponibiliza seu plano de marketing em uma intranet para que todos possam consultar seções específicas e colaborar com sugestões de alteração. Um plano de marketing normalmente contém as seguintes seções:

- **Resumo executivo e sumário.** O plano de marketing deve ser iniciado com um sumário e um breve resumo das principais metas e recomendações.
- **Análise da situação.** Essa seção apresenta os dados históricos relevantes quanto a vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes e as várias forças que atuam no macroambiente. Como o mercado está definido, qual é seu tamanho e com que velocidade cresce? Quais são as tendências relevantes e os problemas críticos? Tais informações são usadas na condução de uma análise SWOT (oportunidades/ameaças, forças/fraquezas).
- **Estratégia de marketing.** Aqui, o gerente de produto define a missão, os objetivos de marketing, os objetivos financeiros e as necessidades que o produto oferecido deve satisfazer, bem como seu posicionamento competitivo. Tudo isso requer dados alimentados por outras áreas organizacionais, como compras, produção, vendas, finanças e recursos humanos.
- **Projeções financeiras.** Projeções financeiras incluem previsão de vendas e de despesas e uma análise do ponto de equilíbrio. No lado da receita, elas mostram a previsão de volume de vendas por mês e por categoria de produto. No lado das despesas, mostram a previsão dos custos de marketing desdobrados em categorias. A análise do ponto de equilíbrio estima quantas unidades devem ser vendidas mensalmente para compensar os custos fixos mensais e os custos variáveis médios por unidade.

Um método mais complexo de estimativa de lucro é a **análise de risco**. Com ela se obtêm três estimativas (otimista, pessimista e mais provável) para cada variável incerta que afete a rentabilidade, sob um ambiente de marketing presumido e uma estratégia de marketing para o período de planejamento. O computador simula os possíveis resultados e calcula uma distribuição que mostra o leque de possíveis taxas de retorno e suas probabilidades.⁴⁵

Memorando de Marketing

Critérios para um plano de marketing

A seguir, algumas perguntas a serem feitas quando se avalia um plano de marketing.

1. *O plano é simples?* É fácil de entender e executar? Comunica seu conteúdo com facilidade e praticidade?
2. *O plano é específico?* Seus objetivos são concretos e mensuráveis? Inclui ações e atividades específicas, cada uma delas com datas de conclusão, pessoas responsáveis e orçamentos determinados?
3. *O plano é realista?* As metas de vendas, previsões de despesas e prazos são realistas? Foi realizada uma autocrítica franca e honesta para levantar possíveis problemas e objeções?
4. *O plano é completo?* Inclui todos os elementos necessários? Tem a abrangência e a profundidade certas?

Fonte: adaptado de BERRY, Tim; WILSON, Doug. *On Target: the Book on Marketing Plans*. Eugene: Palo Alto Software, 2000.

- **Controles.** A última seção do plano de marketing descreve os controles para monitorar e ajustar sua implementação. As metas e o orçamento são especificados detalhadamente para cada mês ou trimestre, para que a alta administração possa analisar os resultados a cada período e tomar as ações corretivas cabíveis. Algumas organizações incluem planos de contingência.

O papel da pesquisa

Para desenvolver produtos inovadores, estratégias bem-sucedidas e programas de ação, os profissionais de marketing necessitam de informações atualizadas sobre o ambiente, a concorrência e os segmentos de mercado selecionados. Muitas vezes, a análise de dados internos é o ponto de partida para avaliar a situação atual de marketing, complementada por inteligência de marketing e de pesquisa para investigar o mercado global, a competitividade, as questões-chave, as ameaças e as oportunidades. Quando o plano é colocado em prática, o marketing usa a pesquisa para medir o progresso em direção aos objetivos e identificar áreas de melhoria.

Por fim, a pesquisa de marketing ajuda os profissionais da área a conhecer melhor os requisitos dos clientes, suas expectativas, percepções, satisfação e fidelidade. Assim, o plano de marketing deve delinear qual pesquisa de marketing será conduzida e quando, além de como os resultados serão aplicados.

O papel dos relacionamentos

Embora o plano de marketing mostre como a empresa estabelecerá e manterá relacionamentos rentáveis com os clientes, ele também afeta tanto as relações internas quanto as externas. Primeiro, influencia o modo como os profissionais de marketing trabalham entre si e com outros departamentos para entregar valor e satisfazer clientes. Segundo, afeta a forma como a empresa trabalha com fornecedores, distribuidores e parceiros para alcançar os objetivos do plano. Terceiro, influencia as relações da empresa com stakeholders, entre eles, os reguladores do governo, a mídia e a comunidade como um todo. Os profissionais de marketing devem levar em conta todas essas relações ao desenvolver um plano de marketing.

Do plano de marketing para a ação de marketing

A maioria das empresas cria planos de marketing anuais. Os profissionais de marketing começam a planejar com bastante antecedência em relação à data de execução para viabilizar a pesquisa de marketing, a análise, a revisão, a gestão e a coordenação interdepartamental. Assim que cada programa de ação começa, eles monitoram os resultados em curso, investigam qualquer desvio dos planos e tomam medidas corretivas quando necessário. Alguns preparam planos de contingência; os profissionais de marketing devem estar prontos para atualizar e adaptar seus planos a qualquer momento.

O plano de marketing deve definir como o progresso em direção aos objetivos será medido. Os gerentes da área costumam usar orçamentos, cronogramas e indicadores de marketing para acompanhar e avaliar resultados.

Munidos dos orçamentos, eles podem comparar as despesas previstas com as despesas reais durante um determinado período. Os cronogramas permitem à gerência verificar quando as tarefas deveriam ser concluídas e quando isso realmente ocorreu. Os indicadores de marketing apuram os resultados reais dos programas de marketing para avaliar se a empresa está avançando em direção a seus objetivos.

Resumo

1. O processo de entrega de valor implica escolher (ou identificar), fornecer (ou entregar) e comunicar um valor superior. A cadeia de valor é uma ferramenta que serve para identificar as atividades-chave que criam valor e geram custo em um dado negócio.
2. Empresas sólidas desenvolvem capacidades superiores para administrar os principais processos organizacionais, tais como desenvolvimento de novos produtos, gerenciamento de estoque

e aquisição e retenção de clientes. Administrar esses processos centrais de forma efetiva significa criar uma rede de marketing na qual a empresa trabalha em estreita colaboração com todas as partes da cadeia de produção e distribuição, desde os fornecedores de matérias-primas até os distribuidores do varejo. Já não são as empresas que competem entre si — são as redes de marketing.

3. Há uma visão segundo a qual o marketing holístico maximiza a exploração de valor por meio da compreensão das relações entre a esfera cognitiva do cliente, a esfera de competência da empresa e a esfera de recursos do colaborador; maximiza a criação de valor por meio da identificação de novos benefícios ao cliente a partir da esfera cognitiva do cliente, utilizando as competências essenciais de seu domínio de negócio, além de selecionar e administrar seus parceiros de negócios a partir de suas redes colaborativas; e maximiza a entrega de valor tornando-se competente na gestão do relacionamento com o cliente, na gestão de recursos internos e na gestão de parcerias comerciais.
4. O planejamento estratégico orientado para o mercado consiste no processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos da organização, suas habilidades e recursos e suas oportunidades de mercado em evolução. O objetivo do planejamento estratégico é dar forma aos negócios e produtos da empresa, para que gerem os lucros e o crescimento almejados. O planejamento estratégico ocorre em quatro níveis: corporativo, de divisão, de unidade de negócio e de produto.
5. A estratégia corporativa estabelece a estrutura na qual as divisões e unidades de negócios preparam seus planos estratégicos. Estabelecer uma estratégia corporativa significa definir a missão corporativa, instituir UENs, alocar recursos para cada uma delas e avaliar as oportunidades de crescimento.
6. O planejamento estratégico para empresas individuais inclui definir a missão corporativa, analisar as oportunidades e ameaças externas, analisar as forças e fraquezas internas, estabelecer metas, formular estratégias, formular programas de ação, implementar programas, coletar feedback e exercer controle.
7. Cada categoria de produto dentro de uma unidade de negócio deve desenvolver um plano de marketing para atingir seus objetivos. O plano de marketing é um dos produtos mais importantes do processo de marketing.

Aplicações

Debate de marketing

Para que serve uma declaração de missão?

Com frequência, as declarações de missão são produto de muita deliberação e discussão. Ao mesmo tempo, os críticos afirmam que às vezes elas não são objetivas e são pouco específicas, que não variam muito de uma empresa para outra, ou que fazem as mesmas promessas vazias.

Assuma uma posição: As declarações de missão são essenciais ao sucesso de uma organização de marketing? Ou as

declarações de missão raramente fornecem um valor de marketing útil?

Discussão de marketing

Planejamento de marketing

Analise a cadeia de valor de Porter e o modelo de orientação de marketing holístico. Que implicações eles têm para o planejamento de marketing? Como você estruturaria um plano de marketing que incorporasse alguns de seus conceitos?

Excelência de Marketing

Cisco

A Cisco Systems é líder mundial no fornecimento de equipamentos de rede para a Internet. A empresa vende hardware (roteadores e switches), software e serviços que potencializam o uso da Internet. A Cisco foi fundada em 1984 por um casal que trabalhava na área de computação da Universidade de Stanford. Eles nomearam a empresa como cisco com “c” minúsculo, forma abreviada como é conhecida a cidade de San Francisco, e desenvolveram um logotipo que se assemelhava à ponte Golden Gate, a qual atravessavam frequentemente.

A Cisco abriu seu capital em 1990 e os dois fundadores deixaram a empresa pouco tempo depois, devido a conflito de interesses com o novo presidente e CEO. Ao longo da década seguinte, a empresa cresceu exponencialmente, impulsionada pelo lançamento de novos produtos, como roteadores patenteados, switches, plataformas e modems — que contribuíram significativamente para a espinha dorsal (*backbone*) da Internet. A Cisco abriu seus primeiros escritórios internacionais em Londres e na França em 1991 e uma série de outros desde então. Durante a década de 1990, a empresa adquiriu e integrou com sucesso 49 empresas a seu negócio principal. Como resultado, a capitalização de mercado da empresa cresceu mais rapidamente do que a de qualquer outra na história: de US\$ 1 bilhão para US\$ 300 bilhões entre 1991 e 1999. Em março de 2000, a Cisco se tornou a empresa mais valiosa do mundo, com sua capitalização de mercado atingindo o pico de US\$ 582 bilhões ou US\$ 82 por ação.

No final do século XX, embora a empresa fosse extremamente bem-sucedida, o reconhecimento de sua marca era baixo. Muitos conheciam a Cisco mais pelo preço de suas ações do que por aquilo que realmente fazia. Ela desenvolveu parcerias de co-branding com Sony, Matsushita e US West para modems com o logotipo da Cisco, na expectativa de desenvolver o conhecimento de seu nome e valor de marca. Além disso, a empresa lançou suas primeiras propagandas de televisão como parte de uma campanha intitulada “Are You Ready?” (“Você está pronto?”). Nas propagandas, crianças e adultos de todo o mundo relatavam fatos sobre o poder da Internet e desafiavam os espectadores a refletir sobre essa pergunta.

Sobrevivente do colapso da Internet, em 2001 a empresa se reorganizou em 11 novos grupos de tecnologia e uma organização de marketing, que pretendia comunicar a linha de produtos e as vantagens competitivas da empresa de modo mais efetivo do que fizera no passado. Em 2003, a Cisco introduziu uma nova mensagem de marketing: “This is the Power of the Network. Now” (“Este é o poder da rede. Agora”). A campanha internacional visava a executivos corporativos e reforçava o papel crucial da Cisco em um complicado sistema tecnológico, adotando um modelo de venda *soft-sell* (o foco da venda está na demanda do cliente). Comerciais de televisão mostravam como os sistemas da Cisco mudam a vida das pessoas ao redor do mundo e um anúncio impresso

de oito páginas só mencionava o nome da empresa na terceira página. Marilyn Mersereau, vice-presidente corporativa de marketing, explicou, “a comunicação inteligente envolve o leitor em algo que é instigante e provocativo, sem lhe impor a marca já na primeira página”.

O ano de 2003 trouxe novas oportunidades com a entrada da Cisco no segmento de consumidores finais pela aquisição da Linksys, uma fabricante de equipamentos de rede para residências e pequenas empresas. Em 2004, a Cisco oferecia várias soluções de entretenimento doméstico, como tecnologia sem fio para música, impressão, vídeo e muito mais. Visto que as estratégias de marketing anteriores haviam se dirigido a decisores corporativos e de TI, a empresa lançou uma campanha de reposicionamento de marca em 2006 para aumentar a conscientização entre os consumidores e ajudar a aumentar o valor global da marca Cisco. A campanha “The Human Network” (“A rede humana”) tentou “humanizar” a gigante da tecnologia reposicionando-a como mais do que um mero fornecedor de switches e roteadores e comunicando seu papel fundamental na conexão de pessoas por meio da tecnologia. Os resultados iniciais foram positivos. As receitas da Cisco aumentaram 41 por cento de 2006 a 2008, impulsionadas por um incremento de vendas tanto no uso residencial quanto no comercial. No final de 2008, a receita da Cisco atingiu US\$ 39,5 bilhões e a revista *BusinessWeek* classificou-a como a 18ª maior marca global.

Com sua entrada no mercado de consumo, a Cisco teve que desenvolver formas originais de se conectar com os consumidores. Um desenvolvimento recente é a *Cisco Connected Sports*, uma plataforma que transforma estádios em espaços interativos digitalmente conectados. A empresa já transformou os estádios do Dallas Cowboys, New York Yankees, Kansas City Royals, Toronto Blue Jays e Miami Dolphins na “melhor experiência para fãs” de basquete, futebol americano ou beisebol, e planeja acrescentar mais times a seu portfólio. Os fãs

podem se encontrar virtualmente com os jogadores por meio do Telepresence, um sistema de videoconferência. Displays digitais espalhados pelo estádio permitem aos fãs acessar o placar de outros jogos, pedir comida e saber como está o tráfego local. Além disso, TVs HD de tela plana espalhadas por todo o estádio garantem que os fãs nunca percam uma jogada — mesmo que estejam no banheiro.

A Cisco continua a adquirir empresas — foram 40 aquisições entre 2004 e 2009 — que contribuam para sua expansão a novos mercados, tais como produtos eletrônicos de consumo, software de colaboração comercial e servidores de computação. Essas aquisições estão alinhadas com o objetivo da Cisco de intensificar o tráfego na Internet, o que acaba impulsionando a demanda por seus produtos de hardware de rede. No entanto, com a entrada nesses novos mercados, vieram novos concorrentes como Microsoft, IBM e Hewlett-Packard. Para competir com eles, a empresa se dirige tanto a consumidores finais quanto a empresas em suas ações de comunicação, inclusive explorando mídias sociais como Facebook, Twitter e blogs.

Questões

1. Como a construção de uma marca em um contexto B2B (business to business) difere de fazê-lo no mercado de consumo (B2C)?
2. O plano da Cisco para atingir consumidores finais é uma opção viável? Por quê?

Fonte: REARDON, Marguerite. Cisco Spends Millions on Becoming Household Name. *CNET*, 5 out. 2006; KESSLER, Michelle. Tech Giants Build Bridge to Consumers. *USA Today*, 13 mar. 2006; MATZER, Marla. Cisco Faces the Masses. *Los Angeles Times*, 20 ago. 1998; BAKER, David R. New Ad Campaign for Cisco. *San Francisco Chronicle*, 18 fev. 2003; WHITE, Bobby. Expanding into Consumer Electronics, Cisco Aims to Jazz Up Its Stodgy Image. *Wall Street Journal*, p. B1, 6 set. 2006; HELM, Burt. Best Global Brands. *BusinessWeek*, 18 set. 2008; VANCE, Ashlee. Cisco Buys Norwegian Firm for US\$ 3 Billion. *The New York Times*, 1º out. 2009; LEGGIO, Jennifer. 10 Fortune 500 Companies Doing Social Media Right. *ZDNet*, 28 set. 2009.

Excelência de Marketing

Intel

A Intel fabrica os microprocessadores encontrados em 80 por cento dos computadores pessoais do mundo. Atualmente, é uma das marcas globais mais valiosas, com faturamento superior a US\$ 37 bilhões. No início, porém, os microprocessadores Intel eram conhecidos simplesmente por seus números de engenharia, tais como “80386” ou “80486”. Visto que números não podem ser patenteados, os concorrentes lançavam seus próprios chips “486” e a Intel não tinha como se diferenciar. Os consumidores também não podiam ver os produtos da Intel, embutidos em seus computadores. Por conseguinte, a Intel tinha dificuldade em convencê-los a pagar mais por seus produtos de alto desempenho.

Como resultado, a Intel fez história ao criar uma emblemática campanha de marketing baseada em branding de ingredientes. Escolheu um nome para poder registrar seu recente lançamento de microprocessador, o Pentium, e lançou a campanha *Intel Inside* para criar conscientização de marca de toda sua família de microprocessadores. Essa campanha ajudou a levar o nome da marca Intel para fora do PC e penetrar

na mente dos consumidores. Para executar a nova estratégia de marca, era essencial que os fabricantes de computadores que usavam processadores Intel apoiassem o programa. A Intel lhes ofereceu descontos expressivos para incluir o logotipo da Intel em suas propagandas de PC ou para colocar a etiqueta *Intel Inside* do lado de fora de seus PCs e notebooks.

A empresa criou várias campanhas de marketing eficazes e identificáveis no final da década de 1990 para se tornar um nome de marca ingrediente reconhecido e preferencial. A série *Bunny People* mostrou técnicos da Intel usando vestimentas esterilizadas de cores berrantes e dançando ao som de música no estilo discoteca dentro de uma fábrica de processadores. A Intel também usou o famoso Blue Man Group em seus comerciais para o Pentium III e o Pentium IV.

Em 2003, a Intel lançou o Centrino, uma plataforma composta por um novo microprocessador, uma bateria de duração estendida e tecnologia sem fio. A empresa lançou uma ação de mídia multimilionária em torno da nova plataforma chamada *Unwired*, que instigava o mundo conectado

por fios a se livrar dos fios, das complicações, das sobrecargas, dos compromissos e do estresse. A campanha *Unwired* ajudou a gerar US\$ 2 bilhões em receitas em seus primeiros nove meses de veiculação.

Quando a indústria de PCs desacelerou em meados da década de 2000, a Intel buscou oportunidades em novas áreas de crescimento, tais como o entretenimento em casa e dispositivos de mobilidade. A empresa lançou duas novas plataformas: a *ViiV* (em inglês, rima com *five* [cinco]), dirigida a entusiastas do entretenimento doméstico, e a *Centrino Duo*, centrada na mobilidade. Além disso, a empresa investiu US\$ 2 bilhões em uma campanha global de marketing para reposicionar a Intel de uma empresa inteligente de microprocessadores para uma “empresa vigorosa e de múltiplas possibilidades” que também oferecia soluções para os consumidores. Como parte da campanha, o novo slogan da Intel “Leap Ahead” (“Um salto à frente”) substituiu a conhecida campanha *Intel Inside*, que se tornara sinônimo da marca Intel, e um novo logotipo foi criado.

Em 2007, a Intel criou o *Classmate PC* — um computador de pequeno porte, fácil de usar, durável e acessível, com processador Intel, que se destinava a crianças em regiões remotas do mundo. Era parte de uma iniciativa chamada *Intel Learning Series*, que visava disseminar a educação em tecnologia por todo o mundo.

No ano seguinte, a Intel lançou o processador *Atom*, o menor da empresa até então, projetado para dispositivos de Internet móvel, netbooks e nettops, como o *Classmate PC*. Também nesse ano, a Intel introduziu seu microprocessador mais avançado, o *Intel Core i7*, com foco nas necessidades de vídeo, jogos 3-D e informática avançada. Ambos os processadores tiveram sucesso instantâneo. O *Atom*, menor que um grão de arroz, caiu como uma luva no crescente mercado de netbooks — computadores móveis e muito leves. A Intel vendeu mais de 20 milhões de processadores *Atom* para netbooks em seu primeiro ano e 28 milhões no segundo. Alguns analistas preveem que, quando o processador *Atom* entrar no mercado

de smartphones e celulares, a Intel poderá vender centenas de milhões de unidades em um curto espaço de tempo.

A campanha publicitária mais recente da Intel teve como objetivo melhorar a conscientização de marca da empresa e foi intitulada “Sponsors of Tomorrow” (“Patrocinadores do amanhã”). Os comerciais destacavam o papel da Intel em mudar o futuro da tecnologia e adotavam um tom bem-humorado. Em um deles, um homem de meia-idade usando o crachá da empresa caminha pomposo pelo refeitório enquanto colegas de trabalho gritam, tocam nele e imploram por um autógrafa. Na tela se lê: “Ajay Bhatt, coinventor do USB”, enquanto o funcionário (interpretado por um ator) pisca para uma fã. A propaganda termina com a frase: “Nossos super-heróis não são como os seus”.

Enquanto os super-heróis da Intel continuam a criar poderosos microprocessadores para aparelhos cada vez menores e mais móveis, o valor de marca da empresa continua a crescer, assim como sua influência sobre o futuro da tecnologia.

Questões

1. Discuta como a Intel mudou a história do marketing ingrediente. O que ela fez de tão extraordinário nessas primeiras campanhas de marketing?
2. Avalie as ações de marketing mais recentes da Intel. Elas perderam algo por abandonar o slogan *Intel Inside*?

Fonte: EDWARDS, Cliff. Intel Everywhere? *BusinessWeek*, p. 56-62, 8 mar. 2004; CAMP, Scott van. ReadMe.1st. *Brandweek*, p. 17, 23 fev. 2004; How to Become a Superbrand. *Marketing*, p. 15, 8 jan. 2004; SLAVENS, Roger. Pam Pollace, VP-Director, Corporate Marketing Group, Intel Corp. *BtoB*, p. 19, 8 dez. 2003; HEIN, Kenneth. Study: New Brand Names Not Making Their Mark. *Brandweek*, p. 12, 8 dez. 2003; CLANCY, Heather. Intel Thinking Outside the Box. *Computer Reseller News*, p. 14, 24 nov. 2003; WEBB, Cynthia L. A Chip Off the Old Recovery? *Washingtonpost.com*, 15 out. 2003; Intel Launches Second Phase of Centrino Ads. *Technology Advertising & Branding Report*, 6 out. 2003; KIRKPATRICK, David. At Intel, Speed Isn't Everything. *Fortune*, p. 34, 9 fev. 2004; CLARK, Don. Intel to Overhaul Marketing in Bid to Go Beyond PCs. *Wall Street Journal*, 30 dez. 2005; CLIFFORD, Stephanie. Tech Company's Campaign to Burnish Its Brand. *The New York Times*, p. B7, 6 maio 2009; BAJARIN, Tim. Intel Makes Moves in Mobility. *PC Magazine*, 5 out. 2009.

Panorama brasileiro

Grupo Petrópolis

Por Francisco Antonio Serralvo

Alavancado pelo aumento do poder de compra da classe média, o Brasil é hoje o terceiro maior país do mundo em produção de cervejas. Com um volume anual de 13,3 bilhões de litros, perde apenas para a China, cuja produção anual está na casa dos 35 bilhões de litros, e para os Estados Unidos, que produz anualmente por volta de 24 bilhões de litros. Segundo dados do Sindicato Nacional da Indústria da Cerveja (Sindicerv), o mercado cervejeiro no Brasil emprega mais de 1,7 milhão de pessoas e representa, aproximadamente, 1,6 por cento do PIB brasileiro.

Em um segmento em que a qualidade (notadamente o sabor), o preço, a distribuição massiva e a comunicação intensiva são fatores determinantes para a formulação estratégica do produto, o mercado brasileiro de cervejas sempre se

caracterizou por uma forte rivalidade entre os competidores do setor. Dominado a partir da metade dos anos 1950 pelas marcas *Brahma* e *Antarctica* (hoje pertencentes ao mesmo grupo, *Anheuser-Busch InBev*, antiga *AmBev* — empresa que resultou da união, em 1999, da *Brahma* e *Antarctica*), o setor viu surgir em meados dos anos 1960 a marca *Skol* (adquirida pela *Brahma* no ano de 1980) e, mais tarde, a marca *Kaiser* (hoje pertencente ao grupo *Heineken*). A partir dos anos 1990, o mercado brasileiro passou a contar com novas cervejarias, entre elas a *Schincariol* (atualmente pertencente ao grupo japonês *Kirin*) e o Grupo *Petrópolis* (único grupo nacional entre os grandes fabricantes de cervejas no Brasil), movimento esse que só fez aumentar de forma significativa a rivalidade no mercado.

Fundado em 1994, na cidade de *Petrópolis*, região serrana do Rio de Janeiro, o Grupo *Petrópolis* está presente

em 13 estados, contando com quatro fábricas (Petrópolis, Teresópolis, Boituva e Rondonópolis), e também com dezenas de centros de distribuição autorizada, estrategicamente instalados em pontos-chave do território nacional.

Focado na produção de cervejas que primam pela qualidade e identificadas com o gosto do consumidor brasileiro, o Grupo Petrópolis tem o seguinte alinhamento estratégico (segundo informações retiradas do portal do Grupo Petrópolis):

Missão

Ser uma empresa empreendedora com produtos e serviços de excelência e marcas fortes, buscando o crescimento sustentável e rentável, valorizando nossos colaboradores e assegurando a plena satisfação dos consumidores.

Visão

Ser reconhecida como a melhor empresa de bebidas do país pela excelência de seus produtos e serviços por meio dos seus processos, potencial competitivo e colaboradores.

Valores

- Comprometimento
- Objetividade e simplicidade
- Empreendedorismo
- Respeito
- Integridade

O Grupo Petrópolis, reconhecido por seus consumidores como a empresa das marcas jovens e inovadoras, vem mantendo sua meta de expansão acumulando mais sucessos e conquistas em sua história, conforme o plano estratégico desenhado nos últimos anos.

Dona das marcas Crystal, Itaipava, Lokal, BlackPrincess, Petra e Weltenburger, conseguiu rápida expansão dos seus negócios com uma estratégia diferenciada na oferta dos seus produtos, sendo a primeira empresa a lançar uma cerveja em lata com selo protetor, ficando tal produto popularmente conhecido como a “cerveja seladinha”. Foi beneficiada também pela localização de sua fábrica na cidade de Petrópolis, no Rio de Janeiro, a qual foi associada na produção de sua principal marca, a Itaipava, com a pura e genuína água da região da serra fluminense, o que atribuiu qualidade diferenciada ao produto.

Centralizando suas forças em estratégias de distribuição (procurando equalizar os custos com a localização de centros de distribuição próximos das zonas de maior concentração de consumo), aprimoramento da qualidade do produto (com refinamento do processo de produção na busca do paladar mais apurado e próximo do seu principal público-alvo, mercado notadamente por uma faixa etária mais jovem) e forte programa de comunicação de marketing (atualmente focado em seu grande diferencial — única empresa com capital 100 por cento nacional), o Grupo Petrópolis tem investido fortemente na qualificação de seus recursos humanos e de seus distribuidores, com o intuito de obter total engajamento, que melhorará seu desempenho e, conseqüentemente, o seu diferencial competitivo.

Sua estratégia competitiva, inicialmente focada nas regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste do país, está migrando para a liderança total em custos (suas marcas mais vendidas situam-se na faixa intermediária de preços no mercado, um pouco acima da Nova Schin e Kaiser, e abaixo do preço da Brahma e da Skol), buscando fortalecer sua atuação no Nordeste do país. Para fazer frente a sua estratégia de crescimento, em que pretende dobrar a participação no mercado brasileiro de cervejas até o ano de 2020, o plano de expansão, já formalizado, prevê a construção de duas fábricas no Nordeste do Brasil, uma em Alagoinhas (Bahia) e outra em Itapissuma (Pernambuco). O Grupo Petrópolis planeja atingir a cobertura de 100 por cento do território nacional até o ano de 2020, ante 35 por cento que tem no presente. Com a implantação das novas fábricas, deverão ser criados também 40 novos revendedores na região, sendo 12 em Pernambuco, 5 em Alagoas, 7 na Paraíba, 6 no Rio Grande do Norte e 11 no Ceará.

O esforço de marketing do Grupo Petrópolis tem sido recompensado, pois a empresa assumiu a segunda colocação no mercado nacional no ano de 2011, contando com 10,9 por cento de participação do mercado liderado pela InBev, com 68,5 por cento de participação, e seguida de perto pela Schincariol, que possui 10,7 por cento. A quarta colocada, Grupo Heineken, detém 8,5 por cento de participação no mercado (Nielsen, 2011). Seu crescimento tem sido constante e, mesmo diante da acirrada disputa com seus competidores, a empresa espera isolar-se no segundo lugar do disputadíssimo mercado cervejeiro do Brasil.

Questões

1. Quais são os pontos fortes do Grupo Petrópolis? Em que aspectos o Grupo Petrópolis deverá tomar maiores cuidados?
2. Que oportunidades e ameaças o Grupo Petrópolis deverá considerar no mercado de cervejas brasileiro?
3. Que recomendações você faria aos executivos de marketing do Grupo Petrópolis?

Fonte: BLOG CERVEJAS DO MUNDO. Disponível em: <<http://www.cervejasdomundo.com/Brasil3.htm>>. Acesso em: 6 set. 2012; CERVEJA BRASIL. CERVEJARIA ITAIPAVA — Sindicato Nacional da Indústria da Cerveja. Disponível em: <www.sindicerv.com.br>. Acesso em: 7 set. 2012; CERVEJARIA Petrópolis — Em pleno vapor. *Blog Brasil Management*, 11 jan. 2009. Disponível em: <<http://brasilmanagement.blogspot.com.br/2009/01/cervejaria-petropolis-em-pleno-vapor.html>>. Acesso em: 7 set. 2012; FOLHA DE S.PAULO. Disponível em: <www.folha.uol.com.br>. Acesso em: 7 set. 2012; GRUPO PETRÓPOLIS. Disponível em: <www.grupopetropolis.com.br>. Acesso em: 7 set. 2012; JORNAL DA TARDE ON-LINE. Disponível em: <www.jt.com.br>. Acesso em: 7 set. 2012; NIELSEN. Disponível em: <br.nielsen.com>. Acesso em: 7 set. 2012; PETRÓPOLIS aposta em cerveja light para ganhar mercado. *Estadão.com*, 15 fev. 2012. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/geral,petropolis-aposta-em-cerveja-light-para-ganhar-mercado,836240,0.htm>>. Acesso em: 6 set. 2012; PETRÓPOLIS investe R\$ 600 mi em 2ª fábrica no NE. *Exame.com*, 24 ago. 2012. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/empresas/industria/noticias/petropolis-investe-r-600-mi-em-2a-fabrica-no-ne-2>>. Acesso em: 5 set. 2012; REVISTA VEJA — RADAR ONLINE. Disponível em: <veja.abril.com.br/blog/radar-on-line>. Acesso em: 7 set. 2012; SINDICERV — Sindicato Nacional da Indústria da Cerveja. Disponível em: <www.sindicerv.com.br>. Acesso em: 7 set. 2012.

Francisco Antonio Serralvo é professor titular da cadeira de Marketing da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo — PUC/SP.

Exemplo de plano de marketing

1. Resumo executivo

A Pegasus Sports International é um fabricante start-up de acessórios para patinação. Além disso, em parceria com uma loja de patins local, está desenvolvendo o SkateTours, um serviço que leva os clientes para uma tarde de patinação in-line, com direito a alguns dos acessórios da Pegasus, como o SkateSails. O mercado de acessórios para patins tem sido largamente ignorado. Embora existam vários grandes fabricantes de patins, o mercado de acessórios não vem recebendo a mesma atenção. Isso proporciona à Pegasus uma oportunidade extraordinária de crescimento. Prática em ascensão, a patinação é tida ainda hoje como uma atividade recreativa. Existe, entretanto, um número crescente de competições que a envolvem, incluindo esportes em equipe, como o hóquei, ou individuais, como corridas de patins. A Pegasus está empenhada em ampliar esses mercados, assim como em desenvolver um mercado de transporte por patins, visando a um uso mais utilitário. Vários produtos desenvolvidos por ela estão com pedido de patente requerido, e pesquisas de mercado indicam que existe grande demanda por eles. Assim, a Pegasus alcançará rapidamente uma penetração significativa de mercado graças a um modelo de negócios sólido, um planejamento de longo prazo e uma equipe administrativa forte, capaz de concretizar essa oportunidade. Seus três principais executivos têm, juntos, mais de 30 anos de experiência pessoal e no setor. Essa extensa experiência proporciona à empresa informações empíricas, assim como o desejo de oferecer ao mercado de patins os tão necessários acessórios. Inicialmente, os produtos serão vendidos pela Internet. Essa abordagem “à la Dell”, direto ao consumidor, permitirá à Pegasus alcançar margens maiores e um relacionamento estreito com os clientes, trunfo essencial para fabricar produtos com uma demanda real de mercado. Até o fim do ano, a Pegasus terá desenvolvido também relacionamentos com diferentes lojas de patins e começará a vender alguns de seus produtos por intermédio de varejistas.

2. Análise da situação

A Pegasus está em seu primeiro ano de operação. Seus produtos foram bem recebidos e o marketing será a chave para

Pegasus Sports International*

desenvolver a marca e o conhecimento do produto, assim como para o crescimento da base de clientes. A Pegasus International oferece diversos acessórios para patinação, dirigidos ao crescente setor de patins in-line.

2.1 Resumo do mercado

A empresa possui boas informações sobre o mercado e conhece bem os atributos comuns do cliente mais almejado. Essas informações serão aproveitadas para entender melhor o público e suas necessidades específicas, bem como para saber como se comunicar melhor com ele.

Mercados-alvo

- Recreação
- Condicionamento físico
- Velocidade
- Hóquei
- Esporte radical

2.1.1 Demografia do mercado

O perfil do cliente típico da Pegasus se enquadra nos seguintes fatores geográficos, demográficos e comportamentais:

Fatores geográficos

- A Pegasus não definiu uma área geográfica como alvo. Com base no amplo alcance da Internet e em múltiplos serviços de entrega, ela pode atender tanto clientes domésticos quanto internacionais.
- A população-alvo estimada é de 31 milhões de usuários.

Fatores demográficos

- Tanto homens quanto mulheres são usuários, em proporção praticamente equivalente.
- Idade entre 13 e 46 anos, com 48 por cento dos usuários concentrados na faixa etária de 23 a 34 anos. Os usuários que procuram por recreação estão dispersos por uma faixa mais ampla de idade, variando de jovens a adultos ativos. Os usuários que buscam condicionamento físico têm em

TABELA 2.1 Projeção de mercado-alvo

Projeção de mercado-alvo							
Clientes potenciais	Crescimento	2011	2012	2013	2014	2015	CAGR*
Recreação	10%	19.142.500	21.056.750	23.162.425	25.478.668	28.026.535	10%
Condicionamento físico	15%	6.820.000	7.843.000	9.019.450	10.372.368	11.928.223	15%
Velocidade	10%	387.500	426.250	468.875	515.763	567.339	10%
Hóquei	6%	2.480.000	2.628.800	2.786.528	2.953.720	3.130.943	6%
Esporte radical	4%	2.170.000	2.256.800	2.347.072	2.440.955	2.538.593	4%
Total	10,48%	31.000.000	34.211.600	37.784.350	41.761.474	46.191.633	10,48%

*Sigla em inglês para *Compound Annual Growth Rate*, ou taxa composta de crescimento anual.

* Este exemplo foi fornecido pela Palo Alto Software, Inc. Você pode encontrar planos de marketing mais detalhados em <www.mplans.com> (em inglês).

média de 20 a 40 anos. Os usuários que valorizam a velocidade estão nas faixas de 20 a 30 anos. A idade do segmento de jogadores de hóquei e do segmento de esporte radical é similar.

- Dentre os usuários com mais de 20 anos, 65 por cento estudou apenas até o ensino médio ou o curso técnico.
- Os usuários adultos têm renda média anual de US\$ 47 mil.

Fatores comportamentais

- Usuários praticam esportes, não necessariamente porque visam a uma vida mais saudável, mas sim porque gostam do esporte em si.
- Usuários gastam dinheiro em acessórios, geralmente equipamentos esportivos.
- Usuários apresentam estilo de vida ativo, que inclui algum tipo de atividade de lazer no mínimo de duas a três vezes por semana.

2.1.2 Necessidades do mercado

A Pegasus proporciona à comunidade de patinadores uma ampla gama de acessórios para todas as atividades que envolvem patinação. Seu objetivo é oferecer os seguintes benefícios para seus clientes:

- **Artigos de qualidade.** Os clientes trabalham duro para ganhar seu dinheiro e não gostariam de desperdiçá-lo em produtos descartáveis que durem apenas um ou dois anos.
- **Design criterioso.** O mercado de patinação não dispõe de produtos elaborados que atendam às necessidades dos praticantes. A experiência da Pegasus no setor e a dedicação pessoal ao esporte proporcionarão à empresa as informações necessárias para fabricar produtos com design criterioso.
- **Atendimento ao cliente.** Somente com um atendimento exemplar é possível construir um negócio sustentável, com uma base de clientes fiéis.

2.1.3 Tendências do mercado

A Pegasus vai se distinguir por comercializar produtos até então não disponíveis. A ênfase do mercado, até o momento, tem sido em vender patins e algumas poucas peças de reposição. Como o mercado de patinadores não está restrito a um único país, continente ou faixa etária, existe um mercado global. A Pegasus possui produtos para praticamente todos os grupos de patinadores. O segmento que cresce mais rápido é o de pessoas que adotaram a prática com o objetivo de aprimorar seu condicionamento físico. Portanto, o marketing está sendo direcionado para esse grupo. O BladeBoots permitirá que os usuários entrem em estabelecimentos sem precisar tirar seus patins. O segmento-alvo do BladeBoots é o maior deles, o de patinação para recreação. Os SkateAids, por outro lado, são voltados para todos os patinadores.

O skatesailing (patinação à vela) também impulsionará a patinação. Trata-se, basicamente, de um esporte para o patinador de nível médio a avançado. Seu potencial de crescimento é tremendo. As velas fabricadas pela Pegasus foram vendidas na Europa e seguem um padrão semelhante ao do windsurfe — esporte que surgiu em Santa Monica, na Califórnia, mas não deslançou até ganhar popularidade na Europa.

Outra tendência é a patinação em grupo. Um número cada vez maior de grupos se reúne no mundo inteiro para andar de patins. Em São Francisco, por exemplo, há um grupo de patinação noturna que reúne centenas de pessoas. As tendências de

mercado mostram um crescimento contínuo em todas as modalidades da patinação.

2.1.4 Crescimento do mercado

Com o preço dos patins caindo graças à existência de muitas empresas concorrentes, o mercado apresentou um crescimento estável no mundo, embora as vendas tenham sofrido desaceleração em alguns mercados. A estimativa de crescimento para 2007 era de 35 milhões de unidades. Um número crescente de pessoas está descobrindo — ou, em muitos casos, redescobrando — os benefícios para a saúde e a diversão proporcionados pela patinação.

2.2 Análise SWOT

A análise SWOT a seguir captura as principais forças e fraquezas da empresa, bem como descreve as oportunidades e ameaças que se apresentam à Pegasus.

2.2.1 Forças

- Experiência e profundo conhecimento do setor.
- Projetistas de produto criativos, porém práticos.
- Utilização de um modelo de negócios altamente eficiente, baseado na venda e distribuição direta ao cliente.

2.2.2 Fraquezas

- A necessidade de recorrer a capital externo para promover o crescimento do negócio.
- A falta de varejistas que possam trabalhar diretamente com o cliente para gerar conhecimento de marca e de produto.
- A dificuldade de desenvolver conhecimento de marca por se tratar de uma empresa start-up.

2.2.3 Oportunidades

- Participação em um setor em crescimento.
- Redução nos custos do produto graças à economia de escala.
- Possibilidade de alavancar os esforços de marketing de outros participantes do setor e assim contribuir para o crescimento do mercado em geral.

2.2.4 Ameaças

- Concorrência futura/potencial de um participante já estabelecido no mercado.
- Uma retração na economia que possa ter efeito negativo sobre o modo como as pessoas consomem produtos para esportes ou lazer.
- A publicação de um estudo que coloque em questão a segurança na prática do esporte ou a impossibilidade de prevenir traumatismos graves causados por ele.

2.3 Concorrência

A Pegasus Sports International está formando seu próprio mercado. Embora existam algumas empresas que fabricam as velas e as folhas que os patinadores vêm utilizando, a Pegasus é a única cujos produtos são de fato projetados por patinadores e para eles. As velas fabricadas pelos concorrentes não são desenhadas especificamente para patinação, mas para windsurfe ou skateboard. No caso dos foils, o armazenamento e o transporte não são práticos. Existem diversos concorrentes indiretos, que são os próprios fabricantes de patins. Após muitos anos no mercado, essas empresas podem acabar se tornando concorrentes diretos, produzindo acessórios para os patins que fabricam.

2.4 Produtos

Hoje, a Pegasus Sports International oferece diversos produtos:

- O primeiro produto desenvolvido foi o BladeBoots, uma capa para as rodas e para a estrutura de patins in-line, que permite aos praticantes entrar em lugares onde normalmente não é permitido seu uso. O BladeBoots vem com uma pequena bolsa e um cinto que se convertem em uma sacola prática para carregar patins.
- O segundo produto é o SkateSails. As velas são desenhadas especificamente para patinação. O feedback que a Pegasus tem recebido dos patinadores indica que o skatesailing pode se tornar um esporte muito popular. O processo de registro de marca desse produto está em andamento.
- O terceiro produto, o SkateAid, terá sua produção iniciada em dezembro. Outras ideias para produtos estão sendo desenvolvidas, mas não serão reveladas antes que a Pegasus possa protegê-las com um pedido de patente.

2.5 Fatores-chave para o sucesso

O fator-chave para o sucesso é desenhar e fabricar produtos que atendam à demanda do mercado. Além disso, a Pegasus deve garantir a satisfação total do cliente. Caso esses fatores se concretizem, a Pegasus se tornará uma empresa lucrativa e sustentável.

2.6 Questões fundamentais

Sendo uma start-up, a Pegasus ainda está em seus estágios iniciais. As questões fundamentais para ela são:

- Estabelecer-se como a empresa líder em acessórios para patinação.
- Buscar o crescimento controlado — isto é, os gastos com folha de pagamento nunca devem exceder a base de receita. Isso ajudará a proteger a empresa contra recessões.
- Monitorar constantemente a satisfação do cliente, assegurando que a estratégia de crescimento jamais comprometa a qualidade do atendimento e os níveis de satisfação.

3. Estratégia de marketing

O segredo para uma estratégia de marketing eficiente é focar os segmentos de velocidade, condicionamento físico e recreação. A Pegasus pode cobrir cerca de 80 por cento do mercado de patinação porque fabrica produtos dirigidos a todos os segmentos. Ela consegue atender os diferentes segmentos porque, embora cada um deles seja distinto em termos de usuários e equipamentos, seus produtos são úteis para todos.

3.1 Missão

A missão da Pegasus Sports International é oferecer ao cliente os melhores acessórios para patinação disponíveis no mercado. “Nós existimos para atrair e manter clientes. A adoção rigorosa desse lema garantirá nosso sucesso. Nossos serviços e produtos superarão as expectativas dos clientes.”

3.2 Objetivos de marketing

- Manter um forte crescimento positivo em cada trimestre (apesar dos padrões de vendas sazonais).
- Alcançar um aumento contínuo de penetração no mercado.

- Reduzir os custos de aquisição de cliente em 1,5 por cento por trimestre.

3.3 Objetivos financeiros

- Aumentar a margem de lucro em 1 por cento por trimestre devido à eficiência e a ganhos com economia de escala.
- Manter um orçamento significativo de pesquisa e desenvolvimento (como um percentual das vendas) para incentivar o desenvolvimento de novos produtos.
- Alcançar uma taxa de crescimento da ordem de dois ou três dígitos nos três primeiros anos.

3.4 Mercados-alvo

A patinação é um mercado mundial com mais de 31 milhões de praticantes e de crescimento contínuo, e a estatística fornecida pela Sporting Goods Manufacturers Association, associação de fabricantes de artigos esportivos dos Estados Unidos, demonstra que o nicho já está criado. A meta da Pegasus é expandir esse mercado promovendo o skatesailing, um novo esporte popular tanto em Santa Monica como em Venice, na Califórnia. A mesma pesquisa indica que, atualmente, a patinação tem mais participação do que o futebol americano, o softball, o esqui e o snowboarding juntos. A participação da patinação subdividida em categorias é: 1+ por cento velocidade (em crescimento), 8 por cento hóquei (em declínio), 7 por cento esporte radical (em declínio), 22 por cento condicionamento físico (cerca de 7 milhões de pessoas — é a categoria de crescimento mais rápido) e 61 por cento recreação (iniciantes). Os produtos da Pegasus focam os segmentos de condicionamento físico e recreação, porque são os de maior crescimento. Esses grupos estão se voltando para a saúde e para a prática de exercícios e, juntos, podem chegar facilmente a 85 por cento (ou 26 milhões) do mercado nos próximos cinco anos.

3.5 Posicionamento

A Pegasus se posicionará como a empresa líder em acessórios para patinação. Esse posicionamento será alcançado pela alavancagem de sua vantagem competitiva: experiência no setor e paixão pelo esporte. A Pegasus é uma empresa de artigos para patinação formada por patinadores e para eles. Sua administração pode usar a vasta experiência e a paixão pessoal pelo esporte para desenvolver acessórios inovadores, úteis para uma ampla gama de praticantes.

3.6 Estratégias

O objetivo único é posicionar a Pegasus como a fabricante líder de acessórios para patinação, atendendo tanto o mercado doméstico quanto o internacional. A estratégia de marketing buscará de início criar um conhecimento do cliente sobre os produtos e serviços oferecidos e, depois, desenvolver uma base de clientes. A mensagem que a Pegasus pretende transmitir é de que oferece os mais úteis e bem desenhados acessórios para patinação. Essa mensagem será comunicada por diversos meios. Primeiro, pelo próprio site da empresa, no qual os consumidores encontrarão muitas informações sobre os produtos e poderão fazer pedidos. Para transmitir a percepção de profissionalismo e utilidade dos produtos e serviços da Pegasus, muito dinheiro e tempo serão investidos nesse site.

Em segundo lugar, a Pegasus pretende publicar anúncios em várias revistas do setor. Existem diversas publicações especia-

lizadas, destinadas a promover o setor de patinação como um todo. Além disso, alguns periódicos menores atendem segmentos específicos do setor de patinação. Por último, serão utilizados folhetos promocionais de vendas. Os dois meios anteriores criarão demanda para os folhetos, que serão então enviados aos clientes. O custo dos folhetos será pequeno porque serão utilizadas as informações já compiladas no site.

3.7 Programa de marketing

O programa de marketing da Pegasus compõe-se das seguintes abordagens de determinação de preço, distribuição, propaganda e promoção e atendimento ao cliente:

- **Determinação de preço.** Será baseada em um preço por produto no varejo.
- **Distribuição.** Inicialmente, a Pegasus utilizará um modelo de distribuição direta ao consumidor. Com o tempo, usará varejistas também.
- **Propaganda e promoção.** Diversas ferramentas serão empregadas no esforço promocional.
- **Atendimento ao cliente.** A Pegasus se empenhará para alcançar níveis de referência no atendimento ao cliente.

3.8 Pesquisa de marketing

A Pegasus tem a sorte de estar localizada no centro do mundo da patinação: Venice, Califórnia. Para tirar o melhor proveito disso, ela pode trabalhar com muitos dos diferentes patinadores que vivem na região. Na verdade, a Pegasus testou todos os seus produtos não só com seus diretores, que são exímios patinadores, mas também com muitos outros praticantes dedicados e alguns "novatos" de Venice. Esse extenso teste de produto com uma ampla variedade de usuários proporcionou um feedback valioso, que levou a diversos aprimoramentos de design.

4. Projeções financeiras

Esta seção oferecerá uma visão financeira da Pegasus em relação às atividades de marketing. A empresa lançará mão de análise do ponto de equilíbrio, previsão de vendas e previsão de despesas e mostrará como essas atividades se incluem na estratégia de marketing.

4.1 Análise do ponto de equilíbrio

Segundo essa análise, serão necessários US\$ 7.760 mensais em receita de vendas para alcançar o ponto de equilíbrio.

TABELA 4.1 Análise do ponto de equilíbrio

Análise do ponto de equilíbrio:	
Ponto de equilíbrio de unidades por mês	62
Ponto de equilíbrio de vendas por mês	US\$ 7.760
Suposições:	
Receita média por unidade	US\$ 125,62
Custos variáveis médios por unidade	US\$ 22,61
Custos fixos estimados por mês	US\$ 6.363

4.2 Previsão de vendas

A Pegasus considera os números da previsão de vendas conservadores. Ela vai aumentar consistentemente as vendas conforme o orçamento de propaganda permitir. Embora a projeção de mercado-alvo (Tabela 2.1) tenha subdividido os clientes potenciais em diversos grupos, a previsão de vendas os agrupa em duas categorias: recreação e competição. Reduzir o número de categorias permite ao leitor compreender rapidamente a informação, tornando o gráfico mais funcional.

TABELA 4.2 Previsão de vendas mensal

Previsão de vendas			
Vendas	2011	2012	2013
Recreação	US\$ 455.740	US\$ 598.877	US\$ 687.765
Competição	US\$ 72.918	US\$ 95.820	US\$ 110.042
Vendas totais	US\$ 528.658	US\$ 694.697	US\$ 797.807
Custo direto das vendas	2011	2012	2013
Recreação	US\$ 82.033	US\$ 107.798	US\$ 123.798
Competição	US\$ 13.125	US\$ 17.248	US\$ 19.808
Custo subtotal das vendas	US\$ 95.158	US\$ 125.046	US\$ 143.606

4.3 Previsão de despesas

A previsão de despesas será usada como ferramenta para, por um lado, manter o departamento dentro da meta e, por outro, indicar a necessidade de correções ou modificações para a implementação adequada do plano de marketing.

TABELA 4.3 Marcos

Plano					
Marcos	Data de início	Data de término	Orçamento	Gerente	Departamento
Conclusão do plano de marketing	01/01/2011	01/02/2011	US\$ 0	Stan	Marketing
Conclusão do site	01/01/2011	15/03/2011	US\$ 20.400	Externo	Marketing
Campanha de propaganda (1)	01/01/2011	30/06/2011	US\$ 3.500	Stan	Marketing
Campanha de propaganda (2)	01/03/2011	30/12/2011	US\$ 4.550	Stan	Marketing
Desenvolvimento do canal de varejo	01/01/2011	30/11/2011	US\$ 0	Stan	Marketing
Total			US\$ 28.450		

TABELA 4.4 Orçamento de despesas de marketing

Orçamento de despesas de marketing	2011	2012	2013
Site	US\$ 25.000	US\$ 8.000	US\$ 10.000
Propaganda	US\$ 8.050	US\$ 15.000	US\$ 20.000
Material impresso	US\$ 1.725	US\$ 2.000	US\$ 3.000
Vendas totais e despesas de marketing	US\$ 34.775	US\$ 25.000	US\$ 33.000
Porcentagem das vendas	6,58%	3,60%	4,14%
Margem de contribuição	US\$ 398.725	US\$ 544.652	US\$ 621.202
Margem de contribuição/Vendas	75,42%	78,40%	77,86%

5.0 Controles

A finalidade do plano de marketing da Pegasus é servir como um guia para a organização. As seguintes áreas serão monitoradas para medir o desempenho:

- Receita: mensal e anual.
- Despesas: mensais e anuais.
- Satisfação do cliente.
- Desenvolvimento de novos produtos.

5.1 Implementação

Os marcos descritos a seguir identificam os principais programas de marketing. É importante atingir cada um dentro do prazo e do orçamento.

5.2 Organização de marketing

Stan Blade será o responsável pelas atividades de marketing.

5.3 Plano de contingência

Dificuldades e riscos

- Problemas para gerar visibilidade — o preço pago por ser uma start-up baseada na Internet.
- A entrada no mercado de um concorrente já estabelecido no setor.

As piores situações de risco

- Chegar à conclusão de que o negócio não consegue se sustentar de forma contínua.
- Descobrir que é necessário liquidar equipamentos ou capital intelectual para cobrir passivos.

Notas

- HOLAHAN, C. Yahoo!'s Bid to Think Small. *BusinessWeek*, p. 94, 26 fev. 2007; ELGIN, B. Yahoo!'s Boulevard of Broken Dreams, *BusinessWeek*, p. 76-77, 13 mar. 2006; HIBBARD, J. How Yahoo! Gave Itself a Face-Lift, *BusinessWeek*, p. 74-77, 9 out. 2006; DELANEY, K. J. As Yahoo! Falts, Executive's Memo Calls for Overhaul, *Wall Street Journal*, 18 nov. 2006; YAHOO!'S Personality Crisis. *Economist*, p. 49-50, 13 ago. 2005; VOGELSTEIN, F. Yahoo!'s Brilliant Solution. *Fortune*, p. 42-55, 8 ago. 2005.
- KUMAR, N. *Marketing as Strategy: The CEO's Agenda for Driving Growth and Innovation*. Boston: Harvard Business School Press, 2004; WEBSTER JR., F. E. The Future Role of Marketing in the Organization. In: LEHMANN, D. R.; JOCZ, K. (Eds.). *Reflections on the Futures of Marketing*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1997. p. 39-66.
- PORTER, M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985.
- Para outros estudos sobre benchmarking, ver VORHIES, D. W.; MORGAN, N. A. Benchmarking Marketing Capabilities for Sustained Competitive Advantage, *Journal of Marketing* 69, p. 80-94, jan. 2005.
- HAMMER, M.; CHAMPY, J. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business, 1993.
- Ibid.; KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Boston: Harvard Business School Press, 1993.
- IZUMI, S. Sony to Halve Suppliers. *Reuters*, 21 maio 2009.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, p. 79-91, maio/jun. 1990.
- DAY, G. S. The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing* 58, p. 38, out. 1994.
- DAY, G. S.; SCHOEMAKER, P. J. H. *Peripheral Vision: Detecting the Weak Signals That Will Make or Break Your Company*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2006; SCHOEMAKER, P. J. H.; DAY, G. S. How to Make Sense of Weak Signals. *MIT Sloan Management Review*, p. 81-89, 2009.
- KODAK Plans to Cut Up to 5,000 More Jobs. *Bloomberg News*, 8 fev. 2007; LAZAROFF, L. Kodak's Big Picture Focusing on Image Change, *Chicago Tribune*, 29 jan. 2006.
- PEW Internet and American Life Project Survey, nov./dez. 2000.
- DRUCKER, P. *Management: Tasks, Responsibilities and Practices*. New York: Harper and Row, 1973. (Capítulo 7).
- Kawasaki também sugere com bom humor verificar a declaração de missão do personagem de quadrinhos Dilbert: *Dilbert.com*.
- FREEDMAN, P. The Age of the Hollow Company. *TimesOnline*, 25 abr. 2004; PEW Internet and American Life Project Survey, nov./dez. 2000.
- THE ECONOMIST: Business Miscellany. London: Profile Books Ltd, 2005. p. 32-33.
- RAYPORT, J. F.; JAWORSKI, B. J. *e-commerce*. New York: McGraw-Hill, 2001. p. 116.
- KEMMLER, T.; KUBICOVÁ, M.; MUSSLEWHITE, R.; PREZEAU, R. E-Performance II —The Good, the Bad, and the Merely Average, an exclusive to *mckinseyquarterly.com*, 2001.
- HOROVITZ, B. Campbell's 10-Year Goal to Clean Up a Soupy Mess. *USA Today*, p. 1B, 26 jan. 2009.

20. POMERANTZ, D. Leading Man. *Forbes*, p. 82-97, 19 maio 2008;
- OVIDE, S. Ad Slump. Web Charges Hurt News Corp., *Wall Street Journal*, p. B4, 6 ago. 2009.
21. Esta seção é baseada em GRANT, R. M. *Contemporary Strategy Analysis*. 7. ed. New York: John Wiley & Sons, 2009. (Capítulo 17).
22. LOWRY, T. ESPN's Cell Phone Fumble. *BusinessWeek*, p. 26, 30 out. 2006.
23. EISINGER, J. The Marriage from Hell. *Condé Nast Portfolio*, p. 84-88, 132, fev. 2008.
24. GOODMAN, T. NBC Everywhere? *San Francisco Chronicle*, 4 set. 2003.
25. FORTT, J.; HURD, M. Superstar, *Fortune*, p. 35-40, 9 jun. 2008.
26. MCGREGOR, J. The World's Most Innovative Companies. *BusinessWeek*, p. 63-74, 24 abr. 2006.
27. MCCARTHY, E. J. *Basic Marketing: A Managerial Approach*. 12. ed. Homewood, IL: Irwin, 1996.
28. SHOEMAKER, P. J. H. Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. *Sloan Management Review*. 1995. p. 25-40.
29. GROVER, R. Hollywood Ponders a Post-DVD Future. *BusinessWeek*, p. 56, 2 mar. 2009; BROOKS Barnes, Movie Studios See a Threat in Growth of Redbox, *New York Times*, 7 set. 2009.
30. KOTLER, P. *Kotler on Marketing*. New York: Free Press, 1999.
31. Ibid.
32. HISE, P. Was It Time to Go Downmarket? *Inc.*, p. 47, set. 2006; SAUER, P. J. Returning to Its Roots, *Inc.* Disponível em: <www.loanbright.com>. Acesso em: nov. 2007.
33. DODD, D.; FAVARO, K. Managing the Right Tension. *Harvard Business Review*, p. 62-74, dez. 2006.
34. PORTER, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980. (Capítulo 2).
35. PORTER, M. E. What Is Strategy? *Harvard Business Review*, p. 61-78, nov./dez. 1996.
36. Para algumas leituras sobre alianças estratégicas, ver HARBISON, J. R.; PEKAR, P. *Smart Alliances: A Practical Guide to Repeatable Success*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1998; LORANGE, P.; ROOS, J. *Strategic Alliances: Formation, Implementation and Evolution*. Cambridge, MA: Blackwell, 1992; LEWIS, J. D. *Partnerships for Profit: Structuring and Managing Strategic Alliances*. New York: Free Press, 1990.
37. BHARAT BOOK BUREAU. *Strategic Alliances in World Pharma and Biotech Markets*, maio 2008.
38. CAPELL, K. Vodafone: Embracing Open Source with Open Arms. *BusinessWeek*, p. 52-53, 20 abr. 2009; CALL the Carabinieri. *The Economist*, p. 75, 16 maio 2009.
39. COOPER, R.; KALPAN, R. S. Profit Priorities from Activity-Based Costing. *Harvard Business Review*, p. 130-135, maio/jun. 1991.
40. Ver KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
41. PETERS, T. J.; WATERMAN JR., R. H. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper and Row, 1982. p. 9-12.
42. KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press, 1992; DAVIS, S. M. *Managing Corporate Culture*. Cambridge, MA: Ballinger, 1984; DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982; CORPORATE CULTURE. *BusinessWeek*, p. 148-160, 27 out. 1980.
43. WOOD, M. R. *The Marketing Plan: A Handbook*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003.
44. LEHMANN, D. R.; WINER, R. S. *Product Management*. 3. ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2001.
45. HERTZ, D. B. Risk Analysis in Capital Investment. *Harvard Business Review*, p. 96-106, jan./fev. 1964.